



# **STRATEGIJA RAZVOJA TRGOVINE FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE**

*- radni, nelektorisani dokument -*

*2025. godine*

## **STRATEGIJA RAZVOJA TRGOVINE FEDERACIJE BOSNE I HERCEGOVINE**

### **Naručilac projekta:**

Vlada Federacije BiH, Federalno ministarstvo trgovine

# SADRŽAJ

|                                                                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. UVOD</b>                                                                                                                               | <b>5</b>  |
| <b>2. SITUACIONA ANALIZA</b>                                                                                                                 | <b>9</b>  |
| <b>2.1. Analiza globalnih trendova u trgovini</b>                                                                                            | <b>9</b>  |
| 2.1.1. Postizanje operativne efikasnosti maloprodaje kroz automatizaciju i pametne lance snabdijevanja                                       | 9         |
| 2.1.2. Tehnološka transformacija vođena umjetnom inteligencijom (AI)                                                                         | 10        |
| 2.1.3. Digitalna transformacija i e-trgovina u EU                                                                                            | 11        |
| 2.1.4. Ulaganje u održivost i cirkularnu ekonomiju                                                                                           | 11        |
| 2.1.5. Održivost i dekarbonizacija u zemljama EU                                                                                             | 12        |
| 2.1.6. Sektori maloprodaje i veleprodaje kao najveći privatni poslodavci u EU – fokus je na vještinama                                       | 12        |
| 2.1.7. Evropski trgovci na malo i veletrgovci ulažu manje od igrača u drugim regijama                                                        | 13        |
| 2.1.8. Digitalizacija sve snažnije mijenja strukturu međunarodne trgovine                                                                    | 14        |
| 2.1.9. Alternativni izvori prihoda kroz medijske mreže i digitalne platforme maloprodajne                                                    | 14        |
| <b>2.2. Analiza trendova u sektoru trgovine u zemljama regije</b>                                                                            | <b>15</b> |
| 2.2.1. Veličina i broj maloprodajnih objekata                                                                                                | 15        |
| 2.2.2. Trgovina po stanovniku (obim maloprodaje i objekti per capita)                                                                        | 17        |
| 2.2.3. Prodajne površine i format (m <sup>2</sup> po stanovniku, prosječna veličina prostora)                                                | 18        |
| 2.2.4. Trgovački lanci: domaći vs. strani i tržišna koncentracija                                                                            | 20        |
| 2.2.5. Liberalizacija trgovinskih odnosa i otvorenost tržišta                                                                                | 22        |
| 2.2.6. Internacionalizacija i koncentracija tržišta – trendovi konsolidacije                                                                 | 23        |
| 2.2.7. E-trgovina u regiji - rastući obrasci potrošnje i online kupovine                                                                     | 25        |
| 2.2.8. Digitalizacija veleprodaje i maloprodaje                                                                                              | 26        |
| 2.2.9. Implikacije za trgovinsku politiku                                                                                                    | 27        |
| <b>2.3. Snimanje i analiza postojećeg stanja tržišta Federacije BiH</b>                                                                      | <b>29</b> |
| 2.3.1. Bruto domaći proizvod (BDP) i bruto dodana vrijednost u trgovini                                                                      | 29        |
| 2.3.2. Doprinos sektora trgovine BDP-u FBiH                                                                                                  | 31        |
| 2.3.3. Komparativna analiza: Udio trgovine u BDP-u FBiH, Republike Srpske (RS-a), Hrvatske, Srbije i Slovenije                               | 33        |
| 2.3.4. Ukupna zaposlenost i učešće zaposlenih u trgovini                                                                                     | 34        |
| 2.3.5. Doprinos sektora trgovine zaposlenosti FBiH                                                                                           | 36        |
| 2.3.6. Komparativna analiza: Udio zaposlenosti u trgovini u ukupnoj zaposlenosti FBiH, Republike Srpske (RS-a), Hrvatske, Srbije i Slovenije | 38        |
| 2.3.7. Prosječna neto plaća i učešće u trgovini                                                                                              | 40        |
| 2.3.8. Obrazovni sistem i potrebe tržišta                                                                                                    | 41        |
| 2.3.9. Ukupne investicije i učešće u trgovini                                                                                                | 43        |
| 2.3.10. Analiza vanjskotrgovinske razmjene FBiH                                                                                              | 47        |
| 2.3.10. Slobodne zone kao pokretač izvoza i internacionalizacije privrede                                                                    | 55        |
| <b>2.4. STRUKTURNE POSLOVNE STATISTIKE</b>                                                                                                   | <b>57</b> |
| 2.4.1. Analiza ostvarenog prometa i broja poslovnih subjekata                                                                                | 57        |
| 2.4.2. Analiza ekonomsko-finansijskih pokazatelja                                                                                            | 64        |
| 2.4.3. Ocjena razvijenosti veletrgovine u Federaciji BiH                                                                                     | 73        |
| 2.4.4. Ocjena razvijenosti maloprodaje u Federaciji BiH                                                                                      | 78        |
| <b>2.5. DIJAGNOZA TRGOVAČKE DJELATNOSTI U FEDERACIJI BIH</b>                                                                                 | <b>83</b> |
| 2.5.1. Demografska obilježja i ponašanje potrošača                                                                                           | 83        |
| 2.5.2. Pregled postojećeg stanja e-trgovine u Bosni i Hercegovini sa fokusom na Federaciju BiH                                               | 91        |
| 2.5.3. Trend e-trgovine u BiH (2023-2025)                                                                                                    | 95        |
| 2.5.4. Uloga javnih institucija i javno-privatna partnerstva                                                                                 | 96        |
| 2.5.5. Identifikacija aktivnih aktera marketinških kanala i njihovih odnosa                                                                  | 100       |

|                                                                                                                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.6. PRAVNI I INSTITUCIONALNI OKVIR ZA RAZVOJ TRGOVINE U FBiH .....                                                                                                                      | 106        |
| 2.7. SAŽETAK SITUACIONE ANALIZE.....                                                                                                                                                     | 130        |
| <b>3. STRATEŠKA PLATFORMA: SWOT ANALIZA, CILJEVI, PRIORITETI I MJERE</b><br>.....                                                                                                        | <b>137</b> |
| 3.1. SWOT analiza .....                                                                                                                                                                  | 137        |
| 3.1.1. Snage.....                                                                                                                                                                        | 137        |
| 3.1.2. Slabosti.....                                                                                                                                                                     | 138        |
| 3.1.3. Prilike.....                                                                                                                                                                      | 139        |
| 3.1.4. Prijetnje.....                                                                                                                                                                    | 140        |
| 3.2. STRATEŠKI CILJEVI I PRIORITETI .....                                                                                                                                                | 141        |
| <b>4. OKVIR EVALUACIJE I IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE TE PROCES</b><br><b>MONITORINGA I IZVJEŠTAVANJA .....</b>                                                                             | <b>151</b> |
| 4.1. Evaluacija .....                                                                                                                                                                    | 151        |
| 4.2. Implementacija Strategije .....                                                                                                                                                     | 152        |
| 4.3. Monitoring i izvještavanje.....                                                                                                                                                     | 153        |
| <b>5. USKLAĐENOST STRATEGIJE RAZVOJA TRGOVINE FBiH 2026–2031 SA</b><br><b>STRATEGIJOM RAZVOJA FBiH 2021–2027 I OKVIROM ZA REALIZACIJU</b><br><b>CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA U BiH .....</b> | <b>154</b> |
| 5.1. Digitalna transformacija i inovacije.....                                                                                                                                           | 155        |
| 5.2. Jačanje konkurentnosti i izvozna orijentacija.....                                                                                                                                  | 156        |
| 5.2.1. Tržište rada i obrazovanje u funkciji trgovine.....                                                                                                                               | 157        |
| 5.2.2. Održivi razvoj i zelena tranzicija .....                                                                                                                                          | 159        |
| 5.2.3. Regionalna kohezija i ravnomjeran razvoj.....                                                                                                                                     | 160        |
| 5.2.4. Institucionalno jačanje i EU integracije .....                                                                                                                                    | 161        |
| <b>PRILOG 1: DETALJAN PREGLED MJERA.....</b>                                                                                                                                             | <b>163</b> |
| <b>PRILOG 2. BUDŽET PO MJERAMA S CAPEX/OPEX I IZVORIMA</b><br><b>FINANSIRANJA.....</b>                                                                                                   | <b>184</b> |

## 1. UVOD

Dokument „Strategija razvoja trgovine Federacije Bosne i Hercegovine“ izrađuje se s ciljem da pruži strateški okvir za dugoročni, održivi i konkurentni razvoj sektora trgovine u Federaciji BiH. Trgovina, kao važna ekonomska djelatnost i ključna karika između proizvodnje i potrošnje, ima značajnu ulogu u ukupnom ekonomskom rastu i razvoju zemlje. S obzirom na to da lična potrošnja čini oko dvije trećine bruto domaćeg proizvoda, a najvećim dijelom se realizira upravo kroz trgovinu, izrada ovog dokumenta ima za cilj da definiše smjernice, prioritete i mjere koje će omogućiti razvoj tržišta u skladu sa savremenim trendovima i standardima Evropske unije.

Strategija ima dvojaku svrhu: s jedne strane, da pruži analitički utemeljen pregled trenutnog stanja i ključnih izazova u sektoru trgovine, a s druge strane, da definiše viziju, strateške ciljeve i operativne mjere kojima će se potaknuti restrukturiranje i modernizacija trgovine, jačanje domaće ponude i razvoj domaćih trgovačkih marki. Dokument će služiti kao polazni okvir za buduće akcione planove i programe, te kao osnov za kreiranje politika koje će doprinijeti većoj konkurentnosti i otpornosti trgovinskog sektora Federacije BiH.

Strategija razvoja trgovine Federacije BiH 2026–2031 uspostavlja jedinstven strateški okvir za modernizaciju i jačanje konkurentnosti sektora trgovine kao ključne karike između domaće proizvodnje i potrošnje, sa snažnim fokusom na digitalnu transformaciju, logističku efikasnost, održive (zelene) prakse, zaštitu potrošača i tržišnu transparentnost. Polazi se od činjenice da trgovina ima iznadprosječan značaj za zaposlenost i ekonomski učinak, te da se globalna i evropska maloprodaja brzo mijenja (digitalni kanali, bezgotovinska plaćanja, automatizacija i „zeleni“ standardi.

### Metodologija izrade

Proces izrade Strategije temelji se na kombinaciji analitičkog i participativnog pristupa, kojim se osigurava da dokument bude zasnovan na relevantnim podacima, iskustvima i stavovima ključnih aktera iz javnog, privatnog i akademskog sektora.

Metodologija obuhvata nekoliko uzastopnih faza:

1. Situaciona analiza – sveobuhvatna analiza globalnih, regionalnih i domaćih trendova u trgovini, uključujući strukturu tržišta Federacije BiH, odnose ponude i potražnje, institucionalni i pravni okvir, te kupovnu moć i ponašanje potrošača. Ova faza pruža dijagnozu trenutnog stanja i identifikuje ključne izazove i prilike za razvoj.
2. SWOT–TOWS analiza i strateška platforma – na osnovu rezultata situacione analize provodi se SWOT–TOWS analiza kojom se prepoznaju snage, slabosti, prilike i prijetnje sektora trgovine. Na toj osnovi definišu se strateški fokusi, vizija i strateški ciljevi koji usmjeravaju budući razvoj.
3. Definiranje prioriteta i mjera – kroz radionice s članovima radne grupe i predstavnicima privrednih i institucionalnih aktera utvrđuju se prioriteti djelovanja, konkretne mjere i indikatori uspješnosti. Ovaj dio omogućava povezivanje strateških ciljeva sa praktičnim instrumentima provedbe.
4. Identifikacija strateških projekata i finansijski okvir – razrađuju se ključni projekti koji će doprinijeti ostvarivanju postavljenih ciljeva, uz izradu indikativnog finansijskog plana koji definiše izvore i obim potrebnih sredstava.

5. Plan implementacije, monitoringa i izvještavanja – uspostavlja se okvir odgovornosti institucija, mehanizmi praćenja i evaluacije, te sistem izvještavanja o napretku, što osigurava transparentnost i održivost procesa implementacije.

Izrada Strategije odvija se kroz četiri planirane radionice, koje omogućavaju usklađivanje nalaza, diskusiju o prioritetima i zajedničko definiranje smjernica razvoja trgovine. Na taj način, metodologija osigurava da Strategija bude utemeljena na dokazima, usklađena s evropskim praksama i prilagođena stvarnim potrebama tržišta Federacije Bosne i Hercegovine.

## Kontekst i opravdanost

Trgovina u Federaciji BiH ima sistemsku ulogu u ekonomiji: povezuje domaće proizvođače i uvozne tokove s krajnjom potrošnjom, utiče na formiranje cijena, dostupnost roba i usluga, te u velikoj mjeri određuje kvalitet potrošačkog iskustva. Struktura zaposlenosti u FBiH pokazuje da je trgovina na veliko i malo jedna od najvećih pojedinačnih djelatnosti po učešću u zaposlenosti (oko 18,4% u 2024).

Na nivou Bosne i Hercegovine, strukturne poslovne statistike potvrđuju razmjere sektora. U djelatnosti „Trgovina na veliko i malo; popravak motornih vozila i motocikala (G)“ evidentirano je 160.515 zaposlenih (2024), uz dodanu vrijednost po faktorskim troškovima od 8.373.658 (u hiljadama KM) i promet 54.698.915 (u hiljadama KM), što implicira prosječnu dodanu vrijednost od približno 52.167 KM po zaposlenom u 2024. godini.

Globalni i evropski trendovi stvaraju pritisak, ali i priliku za Federaciju BiH. Digitalni kanali prodaje i upravljanje podacima postaju standard, a dio trgovine prelazi na online prodaju i omnikanalne modele. Kao „proxy“ digitalne spremnosti, BHAS navodi da je u djelatnosti trgovine na veliko i malo 33,1% preduzeća ostvarivalo web prodaju<sup>1</sup>. Istovremeno, bezgotovinska infrastruktura i navike potrošača rastu. CBBH izvještava da je vrijednost kartičnih transakcija u 2024. godini iznosila 18,425 mlrd KM, pri čemu je 68% vrijednosti realizovano na bankomatima (ATM), 28% preko POS terminala i 4% preko interneta.<sup>2</sup> Ovi obrasci ukazuju na prostor za politike koje ubrzavaju prelazak sa gotovine (ATM) na plaćanja roba/usluga (POS/online), što je važno i za produktivnost i za fiskalnu transparentnost.

Investicijski potencijal sektora je dodatno potvrđen prilivom direktnih stranih investicija. CBBH navodi da je u 2024. godini najveći priliv zabilježen u finansijskim uslugama, a zatim u maloprodaji (219,8 mil. KM) i veleprodaji (205,1 mil. KM).<sup>3</sup> To opravdava dio Strategije usmjeren na investicionu klimu, slobodne zone i logističku modernizaciju.

## Vizija, strateški ciljevi i razvojni principi

Vizija Strategije je da sektor trgovine u Federaciji BiH postane konkurentan, otporan i održiv, usklađen s evropskim praksama i standardima, te sposoban da kroz modernizaciju procesa i jačanje domaće ponude doprinese rastu dodane vrijednosti, zaposlenosti i kvaliteta usluga. Strateški cilj se operacionalizira kroz dva prioriteta područja:

- Prvo, povećanje konkurentnosti i otpornosti trgovine kroz jačanje poslovnih kapaciteta, institucionalno-regulatorni okvir, zaštitu potrošača i razvoj ljudskih resursa, uz mjere koje handljaju fragmentiranost tržišta, investicioni jaz i potrebu za modernizacijom (IT, oprema, logistika).

<sup>1</sup> Agencija za statistiku (2025). *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Bosni i Hercegovini*. Preuzeto sa: [https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Bilteni/2025/IKT\\_00\\_2024\\_TB\\_1\\_BS.pdf](https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Bilteni/2025/IKT_00_2024_TB_1_BS.pdf)

<sup>2</sup> <https://www.cbbh.ba/press/ShowNews/1649>

<sup>3</sup> <https://www.cbbh.ba/press/ShowNews/1707>

- Drugo, digitalna, zelena i izvozno orijentisana transformacija koja podrazumijeva snažan investicioni ciklus u digitalna rješenja i logistiku, te uvođenje održivih praksi (ambalaža, cirkularni modeli), uz jačanje regionalne saradnje i povezivanje u lance snabdijevanja.

Razvojni principi su: nediskriminacija, transparentnost i mjerljivost, jasno razdvajanje investicionih (CAPEX) i tekućih troškova (OPEX), te upravljanje zasnovano na rezultatima.

### **Prioritetna područja i ključne mjere**

Strategija operacionalizira strateški cilj kroz dva komplementarna prioriteta i ukupno deset mjera koje zajedno adresiraju i “tvrde” strukturne izazove sektora (produktivnost, investicije, logistika, regulativa) i “meke” tranzicijske zahtjeve (digitalna transformacija, zelene prakse, izvozna orijentacija i regionalna integracija).

Prvi prioritet, „Konkurentnost i otpornost“, fokusiran je na jačanje poslovnih kapaciteta trgovinskih subjekata i stabilnost tržišta, kroz modernizaciju i investicije u IT/opremu i logistiku, povećanje udjela domaćih proizvoda u trgovačkim lancima na nediskriminirajući način, unapređenje regulatornog i institucionalnog okvira (uključujući digitalne alate za transparentnost), te jačanje zaštite potrošača i profesionalizaciju radne snage kroz sistem obuka i certificiranja. Ovim paketom mjera stvaraju se preduslovi za veću efikasnost, predvidivost i otpornost sektora na šokove, uz jačanje fiskalne discipline i smanjenje sive ekonomije.

Drugi prioritet, „Digitalna, zelena i izvozno orijentisana transformacija trgovine“, usmjeren je na strukturnu tranziciju sektora u skladu s EU trendovima i zahtjevima održivog razvoja. Mjere u okviru ovog prioriteta podstiču širenje e-trgovine i naprednih digitalnih alata (ERP/CRM, e-plaćanja, integracija sistema), modernizaciju logistike i prekograničnih tokova robe, uvođenje održivih poslovnih praksi (energetska efikasnost, smanjenje otpada, reciklabilna ambalaža, certifikati/ESG), te jačanje regionalne saradnje i izvozne uloge trgovinskih i distributivnih lanaca. U tom kontekstu, Strategija ne tretira trgovinu samo kao posredničku djelatnost, već kao platformu za rast dodane vrijednosti, razvoj uslužne logistike i jačanje konkurentnosti domaćih brendova na regionalnim i međunarodnim tržištima.

### **Indikativni finansijski okvir (2026–2031): ukupno 80.000.000 KM**

Strategija je praćena indikativnim finansijskim okvirom za period 2026–2031. Ukupna procjena iznosi 80.000.000 KM (indikativno), uz planiranu strukturu izvora: (i) budžet Federacije BiH od približno 12 mil. KM (15%), (ii) EU/IPA III/Green Deal od približno 42 mil. KM (52,5%), (iii) te privatni sektor od približno 26 mil. KM (32,5%). Finansijski okvir služi kao osnova za programsko planiranje i pripremu projekata, te se tokom implementacije može korigovati u skladu s dostupnošću sredstava i rezultatima monitoringa.

| Mjera                                                             | Ukupno (KM) | CAPEX (KM) | OPEX (KM) | Budžet FBiH (KM) | EU/IPA/Green Deal (KM) | Privatni sektor (KM) |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|------------|-----------|------------------|------------------------|----------------------|
| 1.1.1 Modernizacija trgovinskih subjekata                         | 4.000.000   | 2.500.000  | 1.500.000 | 500.000          | 1.500.000              | 2.000.000            |
| 1.1.2 Domaći proizvodi u lancima („Domaća polica“ + informisanje) | 8.000.000   | 2.000.000  | 6.000.000 | 2.000.000        | 4.000.000              | 2.000.000            |
| 1.1.3 Institucionalni i regulatorni okvir                         | 2.000.000   | 400.000    | 1.600.000 | 1.200.000        | 800.000                | 0                    |
| 1.1.4 Zaštita potrošača i transparentnost tržišta                 | 2.000.000   | 600.000    | 1.400.000 | 1.200.000        | 800.000                | 0                    |
| 1.1.5 Ljudski resursi i vještine                                  | 5.000.000   | 500.000    | 4.500.000 | 2.500.000        | 1.500.000              | 1.000.000            |

|                                             |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1.1.6 Slobodne zone i privlačenje ulaganja  | 4.000.000         | 1.000.000         | 3.000.000         | 800.000           | 1.700.000         | 1.500.000         |
| 1.2.1 Digitalna transformacija i e-trgovina | 10.000.000        | 7.000.000         | 3.000.000         | 1.500.000         | 6.000.000         | 2.500.000         |
| 1.2.2 Logistika i prekogranična trgovina    | 32.000.000        | 28.000.000        | 4.000.000         | 800.000           | 20.000.000        | 11.200.000        |
| 1.2.3 Održive i zelene prakse               | 8.000.000         | 6.000.000         | 2.000.000         | 500.000           | 4.700.000         | 2.800.000         |
| 1.2.4 Regionalna saradnja i izvoz           | 5.000.000         | 2.000.000         | 3.000.000         | 1.000.000         | 1.000.000         | 3.000.000         |
| <b>UKUPNO</b>                               | <b>80.000.000</b> | <b>50.000.000</b> | <b>30.000.000</b> | <b>12.000.000</b> | <b>42.000.000</b> | <b>26.000.000</b> |

## Ključni indikatori uspješnosti i okvir performansi

U cilju praćenja ukupnog napretka Strategije razvoja trgovine Federacije BiH definisan je skup ključnih (*flagship*) indikatora uspješnosti (KPI) koji na sažet i mjerljiv način odražavaju transformaciju sektora u oblastima digitalizacije, produktivnosti, investicione atraktivnosti, održivosti i jačanja domaće ponude. Ovi indikatori predstavljaju najvažnije kvantitativne pokazatelje ostvarenja strateških ciljeva, jer obuhvataju systemske promjene koje Strategija nastoji postići, a istovremeno su usklađeni sa raspoloživim statističkim izvorima i međunarodnim metodološkim pristupima. Polazne vrijednosti zasnovane su na posljednjim dostupnim podacima relevantnih institucija ili će biti utvrđene kroz bazne studije u početnoj fazi implementacije, dok su ciljne vrijednosti definisane u skladu sa očekivanim razvojnim efektima planiranih mjera do 2031. godine.

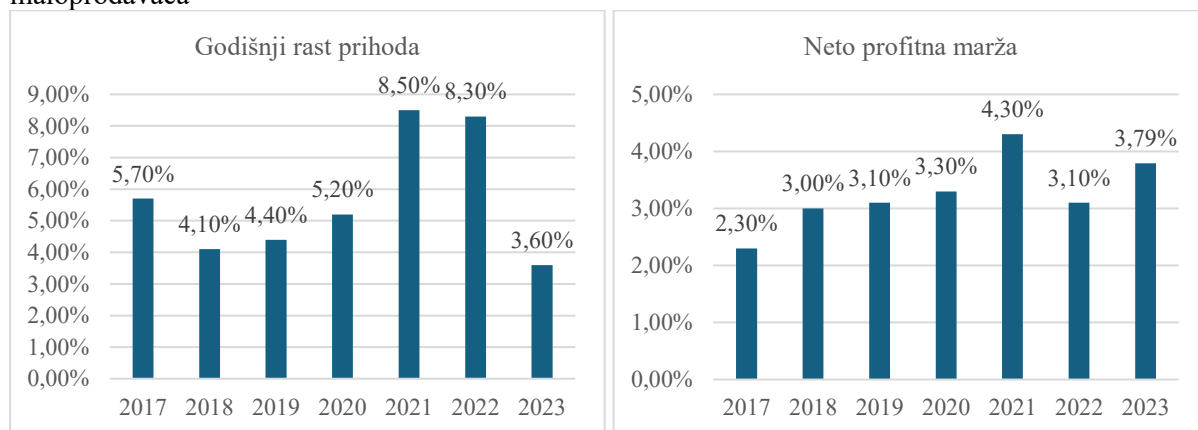
| Ključni indikatori uspješnosti    | Definicija                                                                                | Baseline (posljednji dostupni podaci) | Cilj 2031                                                   | Izvor / napomena                                                      |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Digitalna prodaja u trgovini      | % preduzeća u trgovini koja ostvaruju web prodaju                                         | 33,1%                                 | ≥50%                                                        | BHAS IKT statistika (web prodaja)                                     |
| Bezgotovinska upotreba kartica    | Udio vrijednosti kartičnih transakcija realizovan preko POS+internet                      | 32% (28% POS + 4% internet)           | ≥45%                                                        | CBBH kartične transakcije (proxy)                                     |
| Produktivnost u trgovini          | Dodana vrijednost po zaposlenom u sektoru G                                               | ≈52.167 KM/zaposlenom (2024)          | ≥65.000 KM/zaposlenom (u cijenama 2024) ili ≥3% realni CAGR | BHAS Strukturne poslovne statistike (G)                               |
| Investiciona atraktivnost sektora | Godišnji priliv FDI u maloprodaju + veleprodaju                                           | 424,9 mil. KM (2024)                  | ≥450–550 mil. KM prosjek (2026–2031)                        | CBBH FDI po djelatnosti                                               |
| „Domaća polica“                   | % velikih trgovinskih objekata sa standardizovanom oznakom domaćih proizvoda              | Naknadno određeno (bazna studija)     | ≥50%                                                        | Bazna studija Q1–Q3 2026; godišnje izvještavanje                      |
| Zelena ambalaža                   | Udio reciklabilne ambalaže u odabranom uzorku trgovaca (metodologija i uzorak definisani) | Naknadno određeno (bazna studija)     | ≥65%                                                        | Bazna studija + verifikacija kroz operatore sistema ambalažnog otpada |

## 2. SITUACIONA ANALIZA

### 2.1. ANALIZA GLOBALNIH TRENDOVA U TRGOVINI

Godišnji rast prihoda 250 najvećih globalnih maloprodavaca u *Global Powers of Retailing* izvještaju oscilirao je između 3,6% i 8,5% u posmatranom periodu, s naglašenim skokom tokom 2021. i 2022. godine (8,5% i 8,3%), nakon čega je 2023. uslijedio pad na 3,6%. S druge strane, neto profitna marža maloprodaje kretala se između 2,3% i 4,3%, s vrhuncem u 2021. godini (4,3%), dok je 2023. iznosila 3,79%, što ukazuje na stabilizaciju nakon fluktuacija prethodnih godina. Ukupni petogodišnji rast prihoda 250 najvećih maloprodavaca iznosio je 6,2% (CAGR 2018–2023), što je gotovo identično prosjeku iz prethodnog perioda 2017–2022 (6,3%). Unutar sektora, najbrži rast zabilježio je specijalizirani sektor sa prosječnim godišnjim rastom od 8,3%, dok su odjeća i modni dodaci slijedili sa 7,9%. Sektori trajne robe i proizvodi za slobodno vrijeme ostvarili su 6,7%, a brzo pokretna roba široke potrošnje najniži rast od 5,6%.

**Grafik 1.** Godišnji rast prihoda i neto profitna marža u maloprodajnom sektoru za 250 najvećih maloprodavaca



**Izvor:** Deloitte. (2025, March). Global powers of retailing 2025: Improving effectiveness and unlocking growth in the year ahead. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>

#### 2.1.1. Postizanje operativne efikasnosti maloprodaje kroz automatizaciju i pametne lance snabdijevanja

Maloprodaja posluje u nestabilnom ekonomskom okruženju, sa slabom potražnjom i rastućim troškovima dobavljača. Predviđa se da će globalni rast u narednih pet godina biti samo 3,1%, najniži u decenijama, što znači nastavak pritiska na profitabilnost. Da bi odgovorili na izazove, maloprodavci ulažu u optimizaciju zaliha, obuku osoblja, kontrolu troškova i digitalizaciju operacija. Automatizacija (do 70% rutinskih zadataka u trgovinama do 2025.) i nove tehnologije u skladištima (roboti, napredni sistemi sortiranja) ključne su za smanjenje troškova i ubrzanje procesa. Efikasno upravljanje lancem snabdijevanja i izgradnja otpornosti na poremećaje sve su važniji – kroz praćenje u realnom vremenu, SCaaS (*engl. Supply Chain as a Service*) modele i jačanje odnosa s dobavljačima. Omnikanalne strategije (online, offline, društvene mreže, mobilne platforme) postaju standard, a održivost i ekološki kriteriji sve su više dio modernog menadžmenta lanca snabdijevanja.

**Tabela 1.** Pregled ključnih pokazatelja relevantnih za trend

| Pokazatelj                                             | Vrijednost / Trend                                                           |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Globalni rast narednih pet godina</b>               | 3,1% (najniži u decenijama)                                                  |
| <b>Automatizacija u trgovini</b>                       | Do 70% rutinskih zadataka do 2025.                                           |
| <b>Vrijednost globalne maloprodajne automatizacije</b> | Približno 33 milijarde dolara do 2030.                                       |
| <b>Stav digitalnih trgovaca u SAD-u</b>                | 72% smatra da omnikanal ima najveći uticaj                                   |
| <b>Ključni alati</b>                                   | Praćenje u realnom vremenu, automatizovano dopunjavanje zaliha, SCaaS modeli |
| <b>Fokus</b>                                           | Otpornost lanca snabdijevanja, smanjenje troškova, održive prakse            |

**Izvor:** Deloitte. (2025, March). Global powers of retailing 2025: Improving effectiveness and unlocking growth in the year ahead. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>

### 2.1.2. Tehnološka transformacija vođena umjetnom inteligencijom (AI)

Napredne tehnologije kao što su umjetna inteligencija (AI), AR/VR, IoT i metaverzum postaju pokretačka snaga transformacije maloprodaje. AI omogućava maloprodavcima da analiziraju ogromne količine podataka, unaprijede upravljanje zalihama i marketing, te pruže personalizovana iskustva koja jačaju lojalnost kupaca. *Gartner* predviđa rast potrošnje na IT u maloprodaji od 7,3% godišnje, do dostizanja 240 milijardi američkih dolara do 2026. godine.<sup>4</sup>

Prema istraživanjima, skoro 98% maloprodavaca planira ulaganje u generativnu umjetnu inteligenciju do kraja 2025. godine, dok je preko 72% već zabilježilo smanjenje troškova, a 69% rast prihoda zahvaljujući AI tehnologijama. GenAI se koristi za preporuke proizvoda, kreiranje sadržaja, unapređenje pretrage i marketinške kampanje. Istovremeno, raste interes za inovativne in-store tehnologije – digitalni ekrani, pametna kolica, elektronske etikete i AR/VR iskustva u prodavnicama. Koncept “iskustvena maloprodaja” dobija na važnosti: potrošači očekuju interaktivna i personalizovana iskustva (npr. virtualni prodavači odjeće, interaktivne ekrani za kupovinu, AR filteri za kozmetiku). To smanjuje broj povrata proizvoda i otpad, a istovremeno povećava prodaju. Više od 90% potrošača navodi da je iskustvo kupovine jednako važno kao i sam proizvod.

Uprkos širokoj upotrebi AI-a u maloprodaji, mnogi kupci i dalje napuštaju online stranice bez kupovine. Glavni razlozi su teškoće u pronalaženju željenog proizvoda (75%), prevelik izbor opcija (58%) i nedostatak podrške korisnicima (52%). Povrati proizvoda ostaju veliki izazov – u SAD-u je u 2022. vraćeno 16,5% kupljenih proizvoda, što je trgovce koštalo 816 milijardi američkih dolara izgubljenog prihoda.

<sup>4</sup> Deloitte. (2025, March). Global powers of retailing 2025: Improving effectiveness and unlocking growth in the year ahead. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>

**Tabela 2.** Pregled ključnih pokazatelja relevantnih za trend

| Pokazatelj                               | Vrijednost / Trend                                                             |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rast IT potrošnje u maloprodaji</b>   | +7,3% godišnje, 240 milijardi dolara do 2026.                                  |
| <b>Planirana ulaganja u GenAI</b>        | 98% trgovaca do 2025.                                                          |
| <b>Efekti AI u maloprodaji</b>           | 72% smanjenje troškova, 69% rast prihoda                                       |
| <b>Porast prodaje i profita uz AI/ML</b> | +250% (2023.)                                                                  |
| <b>Personalizacija</b>                   | 65% kupaca lojalno brendovima koji nude personalizovana iskustva               |
| <b>Problem povrata proizvoda</b>         | 16,5% kupovina vraćeno u SAD-u (2022), gubitak 816 milijardi dolara            |
| <b>Očekivanja potrošača</b>              | 90% smatra da je iskustvo kupovine jednako važno kao i proizvod                |
| <b>Najčešće tehnologije</b>              | GenAI preporuke, AR/VR, pametna kolica, digitalni displayi, virtualni “try-on” |

**Izvor:** Deloitte. (2025, March). Global powers of retailing 2025: Improving effectiveness and unlocking growth in the year ahead. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>

### 2.1.3. Digitalna transformacija i e-trgovina u EU

Digitalizacija je glavni pokretač rasta u EU. Udio e-trgovine u ukupnoj prodaji u EU očekuje se da će se udvostručiti sa 15% na 30% do 2030., generišući čak 90% rasta sektora. To zahtijeva širenje logističkih i skladišnih kapaciteta, bržu isporuku i masovnu primjenu automatizacije. Istovremeno, generisano je 800 milijardi gigabajta podataka o potrošačima (samo 2021.), što otvara prostor za naprednu analitiku, umjetnu inteligenciju i personalizaciju ponude.

**Tabela 3.** Pregled ključnih pokazatelja relevantnih za trend

| Pokazatelj                                  | Vrijednost / Trend                                                                 |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Udio e-trgovine u ukupnoj prodaji</b>    | Rast sa 15% na 30% do 2030.                                                        |
| <b>Udio rasta sektora vođen e-trgovinom</b> | 90% ukupnog rasta dolazi iz e-trgovine                                             |
| <b>Generisani podaci o potrošačima</b>      | 800 milijardi GB (2021)                                                            |
| <b>Operativni zahtjevi</b>                  | Veći skladišni i logistički kapaciteti, brža dostava, automatizacija, AI analitika |

**Izvor:** McKinsey & Company & EuroCommerce. (2022). Transforming the EU retail & wholesale sector: Sustainability, digitalization, skills. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/transforming-the-eu-retail-and-wholesale-sector>

### 2.1.4. Ulaganje u održivost i cirkularnu ekonomiju

Snažan porast potražnje za ekološki prihvatljivim proizvodima i transparentnim praksama tjera trgovce na ulaganje u održivost i cirkularne poslovne modele što dovodi da čak 62% trgovaca vidi održivost kao put ka rastu prihoda, dok je 85% poslovnih lidera povećalo ulaganja u održivost u posljednjih godinu dana. Mladi potrošači (Gen Z i milenijalci) prednjače: 66% Gen Z kupaca preferira poslovne ili reciklirane proizvode, a 64% vjeruje da kupovina polovnih stvari poboljšava zdravlje planete.

Cirkularna ekonomija kroz ponovnu prodaju (engl. *recommerce*), programe zamjene (engl. *trade-in*) i programe ponovne kupovine (engl. *buyback programe*) otvara nove izvore prihoda i smanjuje otpad. U 2023. tržište ponovne prodaje u SAD-u procijenjeno je na 188 milijardi dolara, a do 2028. se očekuje rast na 276 milijardi dolara. Više od 70% potrošača globalno planira kupovinu polovnih proizvoda u 2024., a 86% je to već učinilo. Ovaj trend smanjuje i emisije ugljika – inicijative e-trgovaca u 2022. spriječile su odlaganje hiljada tona otpada na deponije i smanjile emisije za 25%.

Maloprodavci ulažu i u inovacije u pakovanju, nabavci i tehnologijama: 53% koristi ekoprihvatljiva pakovanja, 49% minimizira pakovanje da bi smanjili otpad, a 45% razvija održivi transport. Potrošači su spremni platiti i do 27% više za proizvode brendova koji demonstriraju održivost.

**Tabela 4.** Pregled ključnih pokazatelja relevantnih za trend

| Pokazatelj                                           | Vrijednost / Trend                                                   |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Maloprodavci koji vide održivost kao put ka rastu    | 62%                                                                  |
| Lideri (CxOs) koji su povećali ulaganja u održivost  | 85%                                                                  |
| Veličina tržišta ponovne prodaje (SAD, 2023.)        | 188 milijardi dolara                                                 |
| Projekcija tržišta ponovne prodaje (SAD, 2028.)      | 276 milijardi dolara                                                 |
| Potrošači planiraju kupovinu polovnih stvari (2024.) | >70% globalno                                                        |
| Potrošači koji su već kupili polovnu robu (2023.)    | 86%                                                                  |
| Emisije CO <sub>2</sub> smanjene inicijativama       | -25%                                                                 |
| Potrošači spremni platiti više za održive brendove   | +27% prosječna premija                                               |
| Najčešće mjere trgovaca                              | 53% eko-pakovanja, 49% minimizacija pakovanja, 45% održivi transport |

**Izvor:** Deloitte. (2025, March). Global powers of retailing 2025: Improving effectiveness and unlocking growth in the year ahead. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>

### 2.1.5. Održivost i dekarbonizacija u zemljama EU

Maloprodaja i veleprodaja u EU generišu oko 40% ukupnih emisija stakleničkih plinova (GHG), od čega manje od 5% dolazi direktno iz vlastitih operacija, a više od 95% iz vrijednosnog lanca (proizvodnja, transport, poljoprivreda). Dekarbonizacija nije samo obaveza prema Pariškom sporazumu, već i prilika za kreiranje vrijednosti, poput razvoj zelenih proizvoda, cirkularnih poslovnih modela i smanjenje troškova kroz efikasniju upotrebu resursa. Ako sektor iskoristi potencijal, do 2030. može smanjiti obuhvate 1 i 2 emisije i do 90%.

**Tabela 5.** Pregled ključnih pokazatelja relevantnih za trend

| Pokazatelj                               | Vrijednost / Trend                                                          |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Udio emisija GHG</b>                  | 40% ukupnih EU emisija (95% iz lanca vrijednosti)                           |
| <b>Direktni udio sektora u emisijama</b> | < 5% (ostatak dolazi iz lanca vrijednosti)                                  |
| <b>Potencijalno smanjenje emisija</b>    | do 90% obuhvata 1 i 2 do 2030.                                              |
| <b>Prilike kroz transformaciju</b>       | Zeleni proizvodi, cirkularni modeli, uštede resursa, diferencijacija ponude |

**Izvor:** Prema McKinsey & Company & EuroCommerce. (2022). Transforming the EU retail & wholesale sector: Sustainability, digitalization, skills. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/transforming-the-eu-retail-and-wholesale-sector>

### 2.1.6. Sektori maloprodaje i veleprodaje kao najveći privatni poslodavci u EU – fokus je na vještinama

Sektor maloprodaje i veleprodaje je najveći privatni poslodavac u EU i ključan je za zapošljavanje, ali suočen je s izazovima starenja populacije i nedostatka vještina. Fokus je na usavršavanju i prekvalifikaciji zaposlenih, uz ulaganje u kontinuirano obrazovanje i povećanje produktivnosti radne snage. Transformacija sektora mogla bi poboljšati privlačnost za talente i osigurati dugoročnu otpornost poslovnih modela.

**Tabela 6.** Pregled ključnih pokazatelja relevantnih za trend

| Pokazatelj                    | Vrijednost / Trend                                                 |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Broj preduzeća u sektoru EU   | Približno 5 miliona (20% svih kompanija u EU)                      |
| Udio u potrošnji domaćinstava | Približno 1/3 ukupne potrošnje u EU                                |
| Godišnji prihod sektora       | Približno 7 triliona €                                             |
| Zaposlenost                   | Najveći privatni poslodavac u EU                                   |
| Fokus                         | Usavršavanje, prekvalifikacija, privlačenje i zadržavanje talenata |

**Izvor:** Prema McKinsey & Company & EuroCommerce. (2022). Transforming the EU retail & wholesale sector: Sustainability, digitalization, skills. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/transforming-the-eu-retail-and-wholesale-sector>

### 2.1.7. Evropski trgovci na malo i veletrgovci ulažu manje od igrača u drugim regijama

Evropski maloprodajni i veleprodajni sektor ulaže znatno manje od konkurenata u drugim regijama – u prosjeku 3,6% prihoda u EU naspram 6,7% u Sjevernoj Americi (velike kompanije).<sup>5</sup> Ovaj investicijski jaz postaje ozbiljna prijetnja u globalizovanom i digitalizovanom okruženju, posebno uz dodatne izazove poput pandemije COVID-19, poremećaja u lancima snabdijevanja, rata u Ukrajini, rekordne inflacije i rasta cijena energije. Mnogi akteri odgađaju investicije kako bi zaštitili profitabilnost, što dodatno usporava transformaciju.

Da bi opstali i bili konkurentni, maloprodajni i veleprodajni subjekti u EU moraju pronaći ravnotežu između kratkoročnog očuvanja marži i dugoročnih ulaganja u održivost, digitalizaciju i razvoj talenata.<sup>6</sup> Investicije u energetska efikasnost, modernizaciju opreme i cirkularne modele mogu istovremeno smanjiti troškove i emisije GHG. Ključnu ulogu u ubrzavanju transformacije imaće saradnja cijelog lanca vrijednosti i odgovarajuće politike i mehanizmi podrške (Green Deal, Digital Decade, European Skills Agenda).

**Tabela 7.** Pregled ključnih pokazatelja relevantnih za trend

| Pokazatelj                                         | Vrijednost / Trend                                                                                       |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investicije u EU maloprodaju i veleprodaju         | 3,6% prihoda                                                                                             |
| Investicije u Sjevernoj Americi (velike kompanije) | 6,7% prihoda                                                                                             |
| Broj preduzeća u sektoru EU                        | Približno 5 miliona                                                                                      |
| Struktura sektora                                  | Manje od 1% velikih kompanija; većina su SME (92% SME sa manje od 10 zaposlenih)                         |
| Glavni pritisci                                    | COVID-19, poremećaji u lancima snabdijevanja, rat u Ukrajini, inflacija, rast cijena energije            |
| Posljedice                                         | Odgađanje investicija radi očuvanja profitabilnosti, pad obima u neprehrambenim kategorijama             |
| Potencijalna rješenja                              | Investicije u energetska efikasnost, modernizaciju opreme, digitalizaciju i razvoj vještina              |
| Ključni uslov                                      | Saradnja cijelog lanca vrijednosti i institucionalna podrška (Green Deal, Digital Decade, Skills Agenda) |

**Izvor:** Prema McKinsey & Company & EuroCommerce. (2022). Transforming the EU retail & wholesale sector: Sustainability, digitalization, skills. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/transforming-the-eu-retail-and-wholesale-sector>

<sup>5</sup> McKinsey & Company & EuroCommerce. (2022). Transforming the EU retail & wholesale sector: Sustainability, digitalization, skills. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/transforming-the-eu-retail-and-wholesale-sector>

<sup>6</sup> Ibidem

### 2.1.8. Digitalizacija sve snažnije mijenja strukturu međunarodne trgovine

Digitalizacija sve snažnije mijenja strukturu međunarodne trgovine, pri čemu najviše koristi ostvaruje trgovina uslugama, naročito kroz rast izvoza u zemljama s visokim dohotkom. Istraživanja koja se bave trgovine robom i uslugama u G20 zemljama u periodu 2005–2019, pokazuju da digitalizacija snažnije podstiče trgovinu uslugama nego robom, posebno kada je riječ o izvozu.<sup>7</sup> Efekti su najizraženiji u zemljama s visokim dohotkom gdje digitalizacija jača trgovinu uslugama, dok u zemljama s srednjim dohotkom širenje mobilnih tehnologija doprinosi rastu izvoza usluga.

### 2.1.9. Alternativni izvori prihoda kroz medijske mreže i digitalne platforme maloprodajne

Da bi povećali profitabilnost i ostali konkurentni, trgovci traže nove izvore prihoda izvan tradicionalne prodaje. Medijske mreže za maloprodaju, poput digitalne oglasne platforme na web stranicama, aplikacijama i fizičkim prodajnim mjestima, postaju ključni pokretač rasta. Globalna potrošnja na maloprodajne oglase očekuje se da će premašiti 165 milijardi dolara do 2025. i činiti čak 20% ukupne digitalne potrošnje na oglase. U SAD-u, tržište oglašavanja maloprodaje u medijima bi do 2027. moglo dostići 100 milijardi dolara.

Najveći igrači već ostvaruju snažan rast: Amazonova oglasna divizija narasla je s 38 milijardi dolara (2022.) na 47 milijardi dolara (2023.), dok je Walmart Connect ostvario rast od 22% u Q4 2023. u odnosu na Q4 2022. Ove mreže omogućavaju trgovcima da iskoriste podatke o kupcima, povećaju angažman i obezbijede dodatan prihod, uz istovremeno niže cijene i bolja iskustva za potrošače.

Pored toga, trgovci sve više djeluju kao tehnološke firme nudeći *Capability-as-a-Service*: softver, digitalne platforme, podatkovne uvide i rješenja za manje biznise. Ovaj model otvara nove tokove prihoda i omogućava maloprodavcima da postanu ključni akteri u digitalnoj ekonomiji.

**Tabela 8.** Pregled ključnih pokazatelja relevantnih za trend

| Pokazatelj                                                         | Vrijednost / Trend                                                              |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Globalna potrošnja za oglašavanje u maloprodajnim medijima (2025.) | Više od 165 milijardi dolara                                                    |
| Udio u ukupnoj digitalnoj potrošnji oglasa                         | 20%                                                                             |
| Potrošnja na maloprodajne medije u SAD-u (2027.)                   | Približno 100 milijardi dolara                                                  |
| Rast oglašavanja Amazona (2022–2023)                               | Povećanje sa 38 na 47 milijardi dolara                                          |
| <b>Walmart Connect</b> rast (Q4 2023 vs Q4 2022)                   | +22%                                                                            |
| Walmart globalno oglašavanje (2023–2024)                           | +28% → 3,4 milijardi dolara                                                     |
| Ključni dodatni modeli                                             | Capability-as-a-Service, SaaS rješenja, data platforms                          |
| Potencijal za SME                                                  | Omogućava pristup naprednim tehnologijama i digitalnim uslugama putem pretplata |

**Izvor:** Prema Deloitte. (2025, March). Global powers of retailing 2025: Improving effectiveness and unlocking growth in the year ahead. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>

<sup>7</sup> Yin, Z. H., & Choi, C. H. (2025). How does digitalization affect trade in goods and services? Evidence from G20 countries. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(1), 3614-3638.

## 2.2. ANALIZA TRENDOVA U SEKTORU TRGOVINE U ZEMLJAMA REGIJE

Trgovinski sektor zemalja zapadnog Balkana prošao je kroz značajne promjene u posljednjih pet godina. U zemljama regije (Hrvatskoj, Srbiji, Crnoj Gori, Sloveniji, Sjevernoj Makedoniji i Albaniji) moderni maloprodajni lanci sve više dominiraju tržištem, uz rast prosječne veličine trgovina i konsolidaciju tržišta. Istovremeno, u Bosni i Hercegovini bilježe se slični trendovi, ali sa specifičnim karakteristikama. U nastavku je predstavljena analiza ključnih indikatora: veličine i broja prodajnih objekata, pokazatelja trgovine po stanovniku, prodajnih površina, strukture trgovačkih lanaca (domaćih i stranih), stepena liberalizacije i otvorenosti tržišta, trendova internacionalizacije i koncentracije, te implikacija za trgovinsku politiku. Podaci su bazirani na najnovijim dostupnim statistikama (posljednjih 5 godina), zvaničnim izvorima i industrijskim izvještajima, a uključene su uporedne tabele za ključne metrike među zemljama.

### 2.2.1. Veličina i broj maloprodajnih objekata

Veličina maloprodajnih objekata i njihov ukupan broj znatno variraju među posmatranim zemljama. U Hrvatskoj su najveći maloprodajni lanci kontinuirano širili mrežu prodavnica. Prema istraživanju hrvatske Agencije za zaštitu tržišne utakmice (AZTN), 45 vodećih trgovaca mješovitom robom (pretežno prehrana i proizvodi široke potrošnje) zajedno su 2022. godine imali 4.996 prodajnih mjesta, što je 3,5% više nego godinu ranije.<sup>8</sup> Ukupna neto prodajna površina tih objekata iznosila je oko 1,54 miliona m<sup>2</sup>, što implicira prosječnu veličinu objekta od približno 308 m<sup>2</sup>.<sup>9</sup> Primjer rasta mreže je lanac *Studenac* u Hrvatskoj, koji je dosegao 1.200 prodavnica uglavnom malog formata.<sup>10</sup> U Sloveniji, tradicionalno manjem tržištu, najveći trgovac *Mercator* je krajem 2022. upravljao mrežom od 464 vlastite prodavnice (plus dodatnih 145 franšiznih).<sup>11</sup> Time *Mercator* drži oko četvrtinu tržišta, dok preostali objekti pripadaju lancima *Spar*, *Lidl*, *Hofer* (Aldi) i domaćem *Tuš*.

Srbija ima znatno veći broj maloprodajnih objekata u sektoru robe široke potrošnje, premda dominiraju manji formati. Prema NielsenIQ popisu, 2018. godine Srbija je imala preko 18.600 maloprodajnih objekata hrane i mješovite robe (ne računajući specijalizirane prodavnice poput pekara, mesnica, kioska, HoReCa i sl.), što je blago manje (oko –1%) nego prethodne godine.<sup>12</sup> Ovaj pad broja objekata uglavnom se dešava u segmentu najmanjih prodavnica do 40 m<sup>2</sup> (njihov broj opao je za 5% u godinu dana) dok raste broj većih formata: prodavnice srednje veličine (101–300 m<sup>2</sup>) porasle su za 12%, a supermarketi (300–1000 m<sup>2</sup>) za 7%.<sup>13</sup> To ukazuje na trend zatvaranja najmanjih dućana i širenje većih samoposluživanja. U Srbiji najveći trgovinski lanac po broju objekata je belgijski *Delhaize* (brendovi Maxi, Shop&Go i dr.) sa oko 600 prodavnica<sup>14</sup>, dok domaći lanci poput *Univerexport* i *DIS* imaju po oko 200 objekata.

<sup>8</sup> Financije.hr. (2023). U Hrvatskoj je u 2022. godini bilo 45 trgovaca na malo s 4.996 prodajnih mjesta. <https://financije.hr/u-hrvatskoj-je-u-2022-godini-bilo-45-trgovaca-na-malo-s-4-996-prodajnih-mjesta/>

<sup>9</sup> Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (Decembar, 2023). Prikaz stanja na tržištu trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2022. Godini. Izvor: [https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022\\_prikaz-stanja\\_final.pdf](https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022_prikaz-stanja_final.pdf)

<sup>10</sup> Financije.hr. (2023). U Hrvatskoj je u 2022. godini bilo 45 trgovaca na malo s 4.996 prodajnih mjesta. <https://financije.hr/u-hrvatskoj-je-u-2022-godini-bilo-45-trgovaca-na-malo-s-4-996-prodajnih-mjesta/>

<sup>11</sup> ESM Magazine. (2023). Slovenia's Largest Retailer Mercator Ends 2022 in the Red. <https://www.esmmagazine.com/retail/slovenias-largest-retailer-mercator-ends-2022-in-the-red-253995>

<sup>12</sup> InStore. (2022). NielsenIQ: Maloprodajno tržište u brojkama. <https://www.instore.si/sr/article/86329/nielseniq-maloprodajno-trziste-u-brojkama>

<sup>13</sup> InStore. (2022). NielsenIQ: Maloprodajno tržište u brojkama. <https://www.instore.si/sr/article/86329/nielseniq-maloprodajno-trziste-u-brojkama>

<sup>14</sup> Serbian Monitor (2025). Retail chains in Serbia: Extra margins at consumer expense. <https://www.serbianmonitor.com/en/god-in-serbia-extra-margins-at-consumer-expense/>

Bosna i Hercegovina ima fragmentiranu ali ubrzano konsolidujuću maloprodajnu mrežu. Najveći domaći lanac, tuzlanski *Bingo*, izgradio je najveću prodajnu mrežu u BiH, sa 246 maloprodajnih objekata širom zemlje do kraja 2023. godine.<sup>15</sup> Time je Bingo po broju prodavnica prestigao nekada vodeće regionalne lance: *Konzum* (hrvatski lanac, prisutan u BiH sa oko 166 prodavnica) i *Mercator* (slovenački brend u vlasništvu Fortenova grupe, sa 79 prodavnica u BiH). Pored ove “velike trojke”, značajan broj objekata drže i srednji lokalni lanci, npr. *AMKO Komerc* (Sarajevo) sa približno 80 prodavnica, zatim banjalučki *Tropic* (ukupno oko 75 objekata pod brendovima Tropic, MojMarket i Crvena jabuka), derventska *Fructa Trade (Kort)* sa 50 marketa, hercegovački *Namex* sa 40, te *Robot* (sarajevski lanac) sa 30 objekata.

U Crnoj Gori tržište je znatno manje: vodeći lanac *Voli* (domaći) ima oko 57 prodavnica širom zemlje, dok drugi najveći, *HD Laković* (hard-discount format), ima nešto preko 20 većih objekata.<sup>16</sup> Slovenački *Mercator* je prisutan u Crnoj Gori pod brendom *Idea* (nakon akvizicije lokalnog lanca *Franca* 2023. godine, Idea je povećala doseg). Ukupan broj većih maloprodajnih objekata u Crnoj Gori je ispod 300, ali tržište pokrivaju i mnoge male porodične prodavnice.

Sjeverna Makedonija je prema popisu iz 2016. imala 18.266 maloprodajnih prodavnica (plus oko 483 benzinske pumpe)<sup>17</sup>, što je visok broj u odnosu na populaciju (~1.8 miliona stanovnika). To sugeriše da su još uvijek mnoge trgovine malog formata aktivne. Ipak, i tamo raste učešće modernih supermarketa (domaći lanci *Tinex*, *KAM* diskont i turski *Ramstore*, te grčki *Vero*). Albanija je specifična po tome da su *male privatne prodavnice* i dalje dominantne, iako se posljednjih godina širi mreža modernih supermarketa. Procjenjuje se da stotine manjih bakalnica čine okosnicu trgovine, dok najveći lanci poput domaćeg *Big Market* (preko 100 prodavnica), te međunarodne franšize *SPAR* i *Conad* ubrzano šire prisustvo.<sup>18</sup>

Generalno, zemlje poput Slovenije i Hrvatske imaju manji ukupan broj prodavnica po glavi stanovnika, ali veće prosječne formate, kao rezultat konsolidacije tržišta i gašenja najmanjih prodavnica. Nasuprot tome, tržišta u tranziciji (BiH, Srbija, Sjeverna Makedonija, Albanija) još imaju relativno puno malih trgovina, ali trend ide ka smanjenju tog broja dok veliki lanci otvaraju savremene supermarkete. U narednoj tabeli prikazana je uporedna statistika broja maloprodajnih objekata i prosječne veličine prodavnica u zemljama regiona.

<sup>15</sup> Biznis.ba. (2024, mart). Bingo prvi na listi po ostvarenom prihodu 2023. godine. <https://biznis.ba/vijesti/bih/bingo-prvi-na-listi-po-ostvarenom-prihodu-2023-godine/85882>

<sup>16</sup> ESM Magazine. (2024). Five Largest Retailers In Montenegro See Profits More Than Double. <https://www.esmmagazine.com/retail/five-largest-retailers-in-montenegro-see-profits-more-than-double-237110>

<sup>17</sup> State Statistical Office Republic of North Macedonia (n.d.). Census of Retail Trade Capacities. [https://www.stat.gov.mk/OblastOpsto\\_en.aspx?id=35](https://www.stat.gov.mk/OblastOpsto_en.aspx?id=35)

<sup>18</sup> Bank of Scotland. (2025). The distribution network in Albania. International Trade Portal. <https://www.bankofscotlandtrade.co.uk/en/market-potential/albania/distribution>

**Tabela 9.** Uporedni prikaz broja prodavnica i prosječne veličine prodavnice

| Zemlja                  | Procijenjen broj prodavnica (svi formati)                       | Prodavnica na 1.000 stanovnika  | Prosječna veličina prodavnice (m <sup>2</sup> )             |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Hrvatska</b>         | ~5.000 (prehrambeni) <sup>19</sup> ; više hiljada malih ostalih | ~1.3 (samo prehrambeni)         | ~308 m <sup>2</sup> (prehrambene) <sup>20</sup>             |
| <b>Slovenija</b>        | ~1.000 (Mercator 464 + ostali veliki)                           | ~0.5 (samo veliki lanci)        | >300 m <sup>2</sup> (hipermarketi do 4.000 m <sup>2</sup> ) |
| <b>Srbija</b>           | ~18.600 (prehrambene i mješovite) <sup>21</sup>                 | ~2.8 (prehrambene)              | <200 m <sup>2</sup> (većina su male prodavnice)             |
| <b>BiH</b>              | ~1.500–2.000 (procjena, svi formati)                            | ~0.5 (prehrambeni); ~3–4 ukupno | ~250 m <sup>2</sup> (Bingo hipermarketi i dr.)              |
| <b>Crna Gora</b>        | <300 (supermarketi i veći formati)                              | ~0.5 (supermarketi)             | >400 m <sup>2</sup> (veći marketi)                          |
| <b>Sjev. Makedonija</b> | ~18.000 (ukupno, 2016) <sup>22</sup>                            | ~9 (ukupno, 2016)               | ~100–200 m <sup>2</sup> (mali dućani dominiraju)            |
| <b>Albanija</b>         | stotine (mali dućani dominiraju)                                | visoko (preko 5)                | ~100 m <sup>2</sup> (većina trgovina malene)                |

**Napomena:** Podaci o broju prodavnica uključuju procjene za prehrambeni sektor i veće lance; ukupni broj svih maloprodajnih objekata (uključujući specijalizovane prodavnice) je veći. BiH procjena kombinira lance i nezavisne trgovine. Prosječna veličina je okvirna zbog heterogene strukture formata.

## 2.2.2. Trgovina po stanovniku (obim maloprodaje i objekti per capita)

Vrijednost maloprodaje po glavi stanovnika direktno odražava kupovnu moć i razvijenost trgovinskog sektora. Slovenija i Hrvatska, kao članice EU s višim dohotkom, prednjače u potrošnji. Primjera radi, *SPAR Slovenija* je u 2024. ostvario prodaju od 1,174 milijardi €. <sup>23</sup> Ukupna godišnja prodaja prehrambenog maloprodajnog tržišta Slovenije procjenjuje se na preko 4 milijarde € što na približno 2,1 miliona stanovnika daje preko 1.900 € per capita godišnje. U Hrvatskoj, samo segment hrane/pića i kućnih potrepština kod 45 najvećih trgovaca iznosio je 50,2 milijardi kuna (približno 6,7 milijardi €) prihoda u 2022. godini. <sup>24</sup> To znači oko 1.700 € potrošnje po stanovniku na godišnjem nivou za tu kategoriju. Nasuprot tome, zemlje zapadnog Balkana izvan EU imaju niži promet maloprodaje *per capita*, zbog nižih primanja. U Srbiji je ukupna maloprodajna potrošnja hrane i osnovnih neprehrambenih proizvoda oko 5 milijardi € godišnje za period april 2022 – mart 2023. godine <sup>25</sup>, što na približno 6,8 miliona stanovnika iznosi oko €735 po stanovniku. Sličan nivo zabilježen je i u Bosni i Hercegovini gdje su ukupni prihodi vodećih maloprodajnih kompanija (bez trgovine autima i gorivom) dostigli skoro 6 milijardi KM (približno 3 milijarde €) u 2023. godini. <sup>26</sup> Kada se uključe i manji trgovci izvan vodećih 10, procjenjuje se da ukupna maloprodaja robe široke potrošnje u BiH iznosi oko 3,5–4 milijarde €, odnosno približno 900–1.000 € *per capita* godišnje. Crna Gora,

<sup>19</sup> Financije.hr. (2023). U Hrvatskoj je u 2022. godini bilo 45 trgovaca na malo s 4.996 prodajnih mjesta. <https://financije.hr/u-hrvatskoj-je-u-2022-godini-bilo-45-trgovaca-na-malo-s-4-996-prodajnih-mjesta/>

<sup>20</sup> Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (Decembar, 2023). Prikaz stanja na tržištu trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2022. Godini. Izvor: [https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022\\_prikaz-stanja\\_final.pdf](https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022_prikaz-stanja_final.pdf)

<sup>21</sup> InStore. (2022). NielsenIQ: Maloprodajno tržište u brojkama. <https://www.instore.si/sr/article/86329/nielseniq-maloprodajno-trziste-u-brojkama>

<sup>22</sup> State Statistical Office Republic of North Macedonia (n.d.). Census of Retail Trade Capacities. [https://www.stat.gov.mk/OblastOpsto\\_en.aspx?id=35](https://www.stat.gov.mk/OblastOpsto_en.aspx?id=35)

<sup>23</sup> SPAR International. (2024). SPAR Slovenia outperforms market average in 2024. <https://spar-international.com/news/spar-slovenia-outperforms-market-average-in-2024/>

<sup>24</sup> Financije.hr. (2023). U Hrvatskoj je u 2022. godini bilo 45 trgovaca na malo s 4.996 prodajnih mjesta. <https://financije.hr/u-hrvatskoj-je-u-2022-godini-bilo-45-trgovaca-na-malo-s-4-996-prodajnih-mjesta/>

<sup>25</sup> InStore. (2022). NielsenIQ: Maloprodajno tržište u brojkama. <https://www.instore.si/sr/article/86329/nielseniq-maloprodajno-trziste-u-brojkama>

<sup>26</sup> Bloomberg Adria. (2023). Top 10 trgovaca na malo u BiH prihodovalo šest milijardi KM. <https://ba.bloombergadria.com/biznis/kompanije/62702/top-10-trgovaca-na-malo-u-bih-prihodovalo-sest-milijardi-km/news>

sa populacijom od približno 620 hiljada, ima maloprodaju hrane procijenjenu na oko 800 miliona € godišnje, što je oko 1.300 € *per capita* (blizu hrvatskog nivoa, dijelom zbog turizma koji povećava promet). Sjeverna Makedonija i Albanija imaju najniži maloprodajni promet po stanovniku. Npr. Albanija oko 600–700 € *per capita*, jer su potrošački izdaci manji i veliki dio kupovine obavlja se na pijacama i malim radnjama.

Broj prodavnica po stanovniku pokazuje kolika je “gustina” maloprodajne mreže. U razvijenijim tržištima gustina je manja jer veći formati pokrivaju veći broj kupaca. Tako Slovenija ima oko 0,5 supermarketa na 1.000 stanovnika, dok Hrvatska ima oko 1,3 maloprodajna objekta vodećih lanaca na 1.000 stanovnika (vidjeti Tabelu 9). Nasuprot tome, zemlje sa mnoštvom malih trgovina imaju prividno visok broj. Sjeverna Makedonija je imala čak približno 9 trgovina/1.000 st. (2016) računajući sve prodavnice.<sup>27</sup> Srbija ima oko 2,8 prehrambenih objekata/1.000 st. (18.600/6.800) prema Nielsen-u, dok BiH ima približno 3–4 ako uključimo sve manje samostalne prodavnice. Albanija vjerovatno prednjači, jer veliki broj sitnih prodavnica u gradovima i selima znači vrlo visoku gustinu (preko 5/1.000 st.).

Međutim, trend u cijeloj regiji je racionalizacija. Broj trgovina *per capita* blago opada dok se prosječna površina prodavnica uvećava. To ide u korak sa urbanizacijom i promjenom navika gdje se potrošači okreću ka centrima većih formata (supermarketi, tržni centri), a najmanje prodavnice nestaju ili se udružuju u franšize. Primjer je Srbija, gdje je broj malih prodavnica <40 m<sup>2</sup> pao 5% u posljednjih godinu<sup>28</sup>, dok je broj većih formata porastao. Slično, u BiH su veliki lanci (Bingo, Konzum, Mercator) kroz akvizicije i organski rast preuzeli dobar dio tržišta od malih porodičnih trgovina. Iako je BiH tržište *još uvijek važi za relativno usitnjeno*, postepena konsolidacija je u toku.

### 2.2.3. Prodajne površine i format (m<sup>2</sup> po stanovniku, prosječna veličina prostora)

Prodajna površina po stanovniku (m<sup>2</sup>) je važan indikator zasićenosti tržišta maloprodajnim kapacitetima. U zemljama EU je ovaj pokazatelj relativno visok – npr. prosječna gustoća modernog maloprodajnog prostora u EU iznosi preko 1 m<sup>2</sup> po stanovniku. U Sloveniji se procjenjuje da ukupni maloprodajni prostor (uključujući *shopping centre*) prelazi 0,8 m<sup>2</sup> *per capita*, dok je u Hrvatskoj sličnog reda veličine. Prema nekim regionalnim analizama, prosjek za Jugoistočnu Evropu je oko 0,20 m<sup>2</sup> prodajnog prostora na stanovnika, što je ispod zapadnoevropskog prosjeka, ali raste iz godine u godinu.<sup>29</sup> Naprimjer, samo kapaciteti modernih tržnih centara u Beogradu iznose oko 90 m<sup>2</sup>/1000 stanovnika (0,09 m<sup>2</sup>/st.) što je donedavno bilo niže od regionalnog prosjeka, ali se ubrzano povećava novim investicijama.<sup>30</sup>

Za klasične supermarkete i hipermarkete, Hrvatska u 2022. ima 1,54 miliona m<sup>2</sup> neto prodajne površine kod vodećih 45 trgovaca.<sup>31</sup> To na populaciju od približno 3,9 miliona daje oko 0,39 m<sup>2</sup> po stanovniku samo od ovih lanaca. Dodamo li i ostale maloprodajne formate (specijalizirane prodavnice, tržne centre itd.), hrvatski pokazatelj približio bi se 0,8–1

<sup>27</sup> State Statistical Office Republic of North Macedonia (n.d.). Census of Retail Trade Capacities. [https://www.stat.gov.mk/OblastOpsto\\_en.aspx?id=35](https://www.stat.gov.mk/OblastOpsto_en.aspx?id=35)

<sup>28</sup> InStore. (2022). NielsenIQ: Maloprodajno tržište u brojkama. <https://www.instore.si/sr/article/86329/nielseniq-maloprodajno-trziste-u-brojkama>

<sup>29</sup> RegioData Research (2024). Shopping Center Density: The gradual rise of Southeastern Europe. <https://www.regiodata.eu/en/europe-shopping-center-density-%E2%80%92-the-gradual-rise-of-southeastern-europe/>

<sup>30</sup> Ekapija (2010). Crisis against shopaholics – nearly 300,000 square meters of future shopping centers in Serbia “wait” for some better time. <https://www.ekapija.com/en/news/295754/crisis-against-shopaholics-nearly-300000-square-meters-of-future-shopping-centers-in-serbia>

<sup>31</sup> Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (Decembar, 2023). Prikaz stanja na tržištu trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2022. Godini. Izvor: [https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022\\_prikaz-stanja\\_final.pdf](https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022_prikaz-stanja_final.pdf)

m<sup>2</sup>/stanovniku, što je nivo srednje razvijenih tržišta EU. Slovenija bi bila još nešto viša (zbog brojnih *shopping* centara u Ljubljani, Mariboru i dr., plus Mercator hipermarketi).

Srbija ima nižu prodajnu površinu *per capita* u modernim formatima. Prema podacima agencija za nekretnine, ukupna moderna maloprodajna površina u Srbiji (tržni centri, *retail* parkovi, veliki marketi) iznosila je oko 1,1 miliona m<sup>2</sup> u 2021. godini.<sup>32</sup> To daje približno 0,16 m<sup>2</sup>/stanovniku, što je upola manje od Hrvatske. Ipak, ubrzanom izgradnjom *retail* parkova i dolaskom *Lidla* (koji gradi objekte od oko 2.000 m<sup>2</sup>) taj se omjer povećava. U BiH ne postoje objedinjeni podaci za ukupne kvadrature, međutim, Bingo kao najveći lanac posjeduje više od 20 hipermarketa (5.000+ m<sup>2</sup>) i desetine većih supermarketata od 1.000–3.000 m<sup>2</sup>, dok ostali lanci (Konzum, Mercator) i domaći konkurenti također upravljaju stotinama hiljada kvadrata. Gruba procjena prodajnog prostora modernih marketa u BiH je oko 0,2–0,3 m<sup>2</sup> *per capita*, što je niže nego u HR/SLO, ali više nego u npr. Sjevernoj Makedoniji.

Prosječna veličina maloprodajnog objekta direktno je povezana s navikama kupaca i tržišnom strategijom trgovaca. U Sloveniji i Hrvatskoj postoji duža tradicija hipermarketa gdje npr. Mercatorov ili Konzumov hipermarket često ima 2.000–5.000 m<sup>2</sup> prodajnog prostora. Nasuprot tome, u Srbiji i BiH do prije desetak godina dominirale su prodavnice do 200 m<sup>2</sup>. Danas se i na tim tržištima prosjek povećava: *hipermarketi* su postali uobičajeni u većim gradovima. U Hrvatskoj, *Kaufland* ima prosječan objekat od približno 2.500 m<sup>2</sup> (svi formati su velikog tipa)<sup>33</sup>, *Interspar* hipermarketi i *Plodine* su slične veličine. Međutim, hrvatski lanac *Studenac* ilustrira da mnogi objekti mogu biti i vrlo mali. Iako Studenac ima najviše prodajnih mjesta (1.200), to su pretežno trgovine malog formata (površine ispod 100 m<sup>2</sup>).<sup>34</sup>

U BiH, *Bingo* je ponajviše investirao u velike centre gdje njihovi hipermarketi su i do 10.000 m<sup>2</sup> (primjerice Bingo City Center u Tuzli). Istovremeno, preuzimanjem manjeg formata (npr. preuzeli su neke *Tus* markete od približno 300 m<sup>2</sup>) pokrivaju i segment srednjih objekata. Strani lanci u BiH (Mercator, Konzum) ranije su otvorili nekoliko hipermarketa (npr. Mercator Center Sarajevo približno 4.000 m<sup>2</sup>), ali su posljednjih godina više fokusirani na supermarket kvartovskog tipa (300–500 m<sup>2</sup>).<sup>35</sup> Slično je i u Srbiji: *Lidl* je doveo diskontni format približno 1.400 m<sup>2</sup> po radnji, *Delhaize Maxi* supermarketi su uglavnom 300–800 m<sup>2</sup>, dok tradicionalne “prodavnice u komšiluku” (manje od 100 m<sup>2</sup>) još čine značajan dio mreže, premda opadaju.

Crna Gora ima nekoliko velikih formata (*Voli* hipermarketi približno 2.000+ m<sup>2</sup>), ali zbog malog stanovništva, prosječna trgovina je oko 200–300 m<sup>2</sup>. Sjeverna Makedonija tek posljednjih godina dobija veće lance – dominiraju prodavnice ispod 100 m<sup>2</sup>, iako lanac *Tinex* ima par hipermarketa u Skoplju. Albanija je zanimljiva jer su veliki formati rijetki (prvi pravi tržišni centri tek od 2005. godine).<sup>36</sup> Većina stanovništva još kupuje u lokalnim prodavnicama ili pijacama, pa je prosječna veličina trgovine možda i ispod 100 m<sup>2</sup>. Tek sa širenjem SPAR hipermarketa u Tirani (npr. u sklopu centara *Tirana East Gate*) i domaćeg lanca *Megatek* (DIY hipermarket), povećava se dostupnost većih prostora.

<sup>32</sup> Ekapija (2022). Why are outlets in Serbian city centers empty and does it pay-off to invest in commercial properties? <https://me.ekapija.com/en/news/3875610/why-are-outlets-in-serbian-city-centers-empty-and-does-it-pay>

<sup>33</sup> Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (Decembar, 2023). Prikaz stanja na tržištu trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2022. Godini. Izvor: [https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022\\_prikaz-stanja\\_final.pdf](https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022_prikaz-stanja_final.pdf)

<sup>34</sup> Financije.hr. (2023). U Hrvatskoj je u 2022. godini bilo 45 trgovaca na malo s 4.996 prodajnih mjesta. <https://financije.hr/u-hrvatskoj-je-u-2022-godini-bilo-45-trgovaca-na-malo-s-4-996-prodajnih-mjesta/>

<sup>35</sup> Tuzlanski.ba. (2023). Trgovački lanci u BiH: Bingo ima ubjedljivo najviše poslovnica. <https://tuzlanski.ba/biznis/ekonomija/trgovacki-lanci-u-bih-bingo-ima-ubjedljivo-najvise-poslovnica/737290>

<sup>36</sup> Bank of Scotland. (2025). The distribution network in Albania. International Trade Portal. <https://www.bankofscotlandtrade.co.uk/en/market-potential/albania/distribution>

#### 2.2.4. Trgovački lanci: domaći vs. strani i tržišna koncentracija

U svim zemljama regiona vidljiv je trend jačanja velikih trgovačkih lanaca, što dovodi do koncentracije tržišta u rukama nekoliko kompanija. Pri tome, značajna je uloga stranih maloprodajnih lanaca koji su ušli na tržišta zapadnog Balkana, iako domaći lanci i dalje imaju snažnu poziciju u pojedinim zemljama.

Tržišta Hrvatske i Slovenije su relativno visoko koncentrisana. U Hrvatskoj *Top 10* maloprodajnih kompanija u segmentu prehrane drže 86,4% tržišta<sup>37</sup>, dok preostalih 35 manjih trgovaca imaju svega 13,6%. Najveći je *Konzum* (domaći, u sastavu Fortenova grupe) s procijenjenih 20–30% tržišnog udjela.<sup>38</sup> Slijede strani lanci: *Lidl* (njemački, Schwarz grupa) drži 10–20%, *Spar* (austrijski) oko 10%, *Kaufland* (njemački, Schwarz) 5–10%.<sup>39</sup> Zbirno, dvije članice Schwarz grupe (*Lidl*+*Kaufland*) drže približno 20–30% hrvatskog tržišta.<sup>40</sup> Ostali značajni su domaći lanci srednje veličine (*Studenac*, *Tommy*, *KTC*, *NTL*) koji zajedno popunjavaju tržište regionalno. U Sloveniji su tradicionalno vladali domaći *Mercator* i *Tuš*, ali nakon ulaska *Lidla* i *Hofera* (*Aldi*) 2000-ih, kao i ekspanzije *Spars*, struktura se promijenila. Danas *Mercator* još ima oko 30% tržišta<sup>41</sup>, *Spar* nešto preko 20%<sup>42</sup>, diskonteri *Lidl* i *Hofer* zajedno oko 25%, a *Tuš* manje od 10%. *Eurospin* (italijanski diskont) se također pojavio posljednjih godina i osvaja udio. Dakle, u Sloveniji top 5 trgovaca drži preko 90% tržišta, što je vrlo visok stepen koncentracije (slično kao Austrija) i značajno veći nego u BiH.

Tržište Srbije karakteriše dominacija stranih maloprodajnih grupa. Tri najveća lanca, *Delhaize Serbia* (Belgija/Nizozemska, brendovi *Maxi*, *Tempo*, *Shop&Go*), *Lidl* (Njemačka) i *Mercator-S/Idea/Roda* (slovenački brend u vlasništvu Fortenova), ostvarili su u 2023. ukupno 3,08 milijardi € prihoda, što je 77% ukupnog prometa maloprodaje u Srbiji.<sup>43</sup> Pojedinačno, *Delhaize* je najveći sa približno 1,3 milijardi € prihoda i mrežom od 600 prodavnica<sup>44</sup>, *Lidl* slijedi sa 886 miliona € (70 prodavnica)<sup>45</sup>, a *Mercator-S (Idea/Roda)* vrlo blizu sa 871 € milion (oko 200 prodavnica)<sup>46</sup>. Zanimljivo je da su sva tri vodeća lanca strana, pa se procjenjuje da stranci kontrolišu oko 80% tržišta maloprodaje u Srbiji.<sup>47</sup> Ipak, postoje i jaki domaći igrači: *Univerexport* (Novi Sad, približno 200 prodavnica, promet 322 miliona €), *DIS* (Kruševac, 234 miliona €), *Gomex* (Zrenjanin, 187 miliona €)<sup>48</sup> i dr. Ovi domaći lanci čine preostalih 20–25% tržišta. Koncentracija je visoka jer četiri najveća lanca kontroliraju preko polovine tržišta<sup>49</sup>, zbog čega je Komisija za zaštitu konkurencije Srbije 2024. čak pokrenula istragu mogućeg kartelskog dogovora među najvećima.<sup>50</sup>

<sup>37</sup> Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja (Decembar, 2023). Prikaz stanja na tržištu trgovine na malo mješovitom robom, pretežno hranom, pićima i higijenskim proizvodima za domaćinstvo u Republici Hrvatskoj u 2022. Godini. Izvor: [https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022\\_prikaz-stanja\\_final.pdf](https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2024/01/Trgovina-na-malo-2022_prikaz-stanja_final.pdf)

<sup>38</sup> Financije.hr. (2023). U Hrvatskoj je u 2022. godini bilo 45 trgovaca na malo s 4.996 prodajnih mjesta. <https://financije.hr/u-hrvatskoj-je-u-2022-godini-bilo-45-trgovaca-na-malo-s-4-996-prodajnih-mjesta/>

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> ESM Magazine. (2023). Slovenia's Largest Retailer Mercator Ends 2022 in the Red. <https://www.esmmagazine.com/retail/slovenias-largest-retailer-mercator-ends-2022-in-the-red-253995>

<sup>42</sup> SPAR International. (2023). SPAR Slovenia's year 2023: €1.2 billion turnover, market growth and commitment to sustainability. <https://spar-international.com/news/spar-slovenias-year-2023-e1-2-billion-turnover-market-growth-and-commitment-to-sustainability/>

<sup>43</sup> Serbian Monitor (2025). Retail chains in Serbia: Extra margins at consumer expense. <https://www.serbianmonitor.com/en/god-in-serbia-extra-margins-at-consumer-expense/>

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> LloydsBank (2025). The distribution network in Serbia. <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/serbia/distribution>

<sup>48</sup> Serbian Monitor (2025). Retail chains in Serbia: Extra margins at consumer expense. <https://www.serbianmonitor.com/en/god-in-serbia-extra-margins-at-consumer-expense/>

<sup>49</sup> Serbian Monitor (2024). Retailers generated the biggest profit this year. <https://www.serbianmonitor.com/en/retailers-generated-the-biggest-profit-this-year/>

<sup>50</sup> Serbian Monitor (2024). Retailers generated the biggest profit this year. <https://www.serbianmonitor.com/en/retailers-generated-the-biggest-profit-this-year/>

Za razliku od Srbije, Bosna i Hercegovina ima jaku domaću maloprodajnu kompaniju koja prednjači – *Bingo* d.o.o. Tuzla. Bingo je 2023. ostvario 1,95 milijardi KM prihoda ( $\approx$ 1,0 milijardi €), što ga čini najvećim trgovcem u BiH.<sup>51</sup> Tržišni udio Binga procjenjuje se na oko 25-30%. Sljedeći po veličini su *Konzum BiH* (dio hrvatskog lanca; 492,9 miliona KM godišnji prihod) i *Tropic Maloprodaja* (domaći lanac iz RS; 560,2 miliona KM).<sup>52</sup> Značajne prihode imaju i *Fis Vitez* (široki asortiman, 356 miliona KM) te *Fructa Trade/Kort* (342 miliona KM).<sup>53</sup> Kada se sabere promet top 10 kompanija (uključujući i drogerijski lanac *DM* te par lanaca pumpi), dolazi se do približno 6 milijardi KM prometa.<sup>54</sup> Iz toga se vidi da je tržište manje koncentrirano nego u HR/SLO/SRB – Bingo ima oko 30%, a narednih nekoliko konkurenata po 5–15% udjela. Također, BiH tržište je specifično podijeljeno entitetski: Bingo, Konzum i Mercator dominiraju u Federaciji BiH, dok u Republici Srpskoj domaći lanci Tropic i Fructa, uz nekoliko kompanija koje su prisutne na području oba entiteta (npr. Robot). Sve više se, međutim, ovi lanci šire preko entitetskih linija. Tropic je 2023. najavio ulazak u Federaciju<sup>55</sup>, a Bingo je prisutan i u RS već putem nekih trgovačkih centara. Tržišna koncentracija u BiH je u porastu, ali i dalje top 5 firmi drži oko 50-60% tržišta, što znači da postoji veliki broj manjih trgovaca koji zajedno čine značajan dio prometa (posebno van urbanih centara).

Malo tržište Crne Gore karakteriše nekoliko lanaca koji ga praktično dijele. *Voli* (domaći) tradicionalno drži najveći tržišni udio (procjene 40%+), dok je *Idea Crna Gora* (Mercator/Fortenova, slovenačko-hrvatski) drugi najveći sa 25-30%. *HD Laković* (domaći diskonter) i *Domaća Trgovina* (mreža City/Aroma marketa) su sljedeći po veličini, dok se na tržištu nalazi i par manjih (npr. *Megapromet* Nikšić). Prema finansijskim izvještajima, pet najvećih lanaca u Crnoj Gori ostvarilo je preko 1,1 milijardu € prihoda u 2024. godini<sup>56</sup>, uz zbirnu neto dobit približno 36,5 miliona €<sup>57</sup>. *Voli* je najveći (369 miliona € prihoda 2024)<sup>58</sup>, *Idea-CG* približno 287 miliona, *HD Laković* približno 250 miliona. To sugerise da top 5 drži praktično cijelo tržište prehrane (blizu 90% ukupnog maloprodajnog prometa hrane). Konkurencija se odvija više između nekoliko domaćih i regionalnih igrača, bez prisustva globalnih diskontera poput Lidla – što je neobično, jer su mnogo veća tržišta regije već “osvojena” od njih. Crnogorska Agencija za zaštitu konkurencije prati marže trgovaca, no za sada nije bilo istraga kao u Srbiji.

Tržište Sjeverne Makedonije je fragmentirano, iako postoje lanci koji jačaju. Najveći su domaći *Tinex* (Skoplje) i *KAM* diskont (lokalni), zatim *Vero* (grčki lanac), *Ramstore* (turski), te nekoliko manjih (*Stokomak*, *Zito*, itd.). Ukupno, procjenjuje se da top 5 lanaca drži oko polovinu tržišta, što znači da je preostala polovina i dalje u rukama mnoštva individualnih prodavnica i malih lokalnih lanaca. *Lidl* još nije prisutan u Sjevernoj Makedoniji (iako postoje najave ulaska), što bi moglo znatno promijeniti konkurentsku sliku. Trenutno, stepen koncentracije je umjeren, a kupci imaju mješavinu opcija od malih radnji do nekoliko hipermarketa u Skoplju.

Već je naglašeno da maloprodajom u Albaniji dominiraju male samostalne trgovine, pa su i tržišni udjeli lanaca manji. Prema podacima Retail-Index, najveći lanac *Big Market* imao je

<sup>51</sup> Bloomberg Adria. (2023). Top 10 trgovaca na malo u BiH prihodovalo šest milijardi KM.

<https://ba.bloombergadria.com/biznis/kompanije/62702/top-10-trgovaca-na-malo-u-bih-prihodovalo-sest-milijardi-km/news>

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Index.ba (n.d.). Najveći maloprodajni lanac iz RS-a dolazi u Federaciju. <https://web.index.ba/najveci-maloprodajni-lanac-iz-rs-a-dolazi-u-federaciju/>

<sup>56</sup> Instore (2025). Crna Gora: Prihodi trgovaca u 2024. premašili milijardu evra <https://www.instore.rs/sr/article/101537/crna-gora-prihodi-trgovaca-u-2024-premasili-milijardu-evra>

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid.

oko 100 miliona € prometa (2020. procjena), što u relativnom smislu nije visoko. *SPAR Albania* je drugi s približno 75 miliona € (2021) i mrežom od približno 50-ak prodavnica, *Conad* treći sa 50 miliona €. Slijede manji: *Eco Market* (14 miliona €) i *Extra Market* (5 miliona €).<sup>59</sup> Ovo pokazuje da čak i zbirno top 5 trgovaca imaju jedva 250 miliona prihoda €, što je tek mali dio ukupne potrošnje u zemlji. Ogroman dio i dalje otpada na tradicionalni sektor. Struktura tržišta je dakle niskokoncentrisana, ali raste učešće organizovane maloprodaje kako se otvaraju novi supermarketi. Domaći lanac Big Market (koji je ujedno i najveća albanska maloprodajna kompanija) konkuriše stranim franšizama u borbi za kupce višeg segmenta.

U više zemalja pojavio se problem moguće zloupotrebe oligopolskog položaja. U Srbiji je, kako je pomenuto, državni regulator ustanovio da su četiri najveća trgovca uvećali prosječnu maržu sa 19% (2016) na 38% (2023), što je pojačalo njihove profite ali i inflatorne pritiske.<sup>60</sup> Slične kritike pojavile su se i u BiH, gdje potrošači često optužuju lance za dogovaranje cijena. Ipak, veća konkurencija u BiH (više učesnika) donekle sprečava ekstremnu koncentraciju marži. Maloprodaja BiH u 2023. bilježi dvocifren rast prometa uz usporavanje inflacije, što ukazuje da je rast prometa dijelom vođen većom realnom prodajom, a ne samo cijenama.<sup>61</sup> U Hrvatskoj je također zabilježen trend rasta prihoda lanaca (npr. Lidl i Spar bilježe dvocifreni rast 2022. godine)<sup>62</sup>, ali tržište je podložno i snažnoj konkurenciji domaćih protiv stranih (Konzum vs. Lidl vs. Spar), pa su marže nešto umjerenije. Sveukupno, region vidi jačanje nekoliko velikih igrača po zemlji, što donosi ekonomiju obima i profesionalizaciju, ali i rizik oligopolnog ponašanja.

### 2.2.5. Liberalizacija trgovinskih odnosa i otvorenost tržišta

Sve posmatrane zemlje su u proteklom decenijama sprovele značajnu liberalizaciju trgovine i otvorile domaća tržišta stranim investicijama. Hrvatska i Slovenija, kao članice EU, potpuno su integrisane u jedinstveno evropsko tržište, što znači slobodan protok robe, usluga i kapitala. Ulazak u EU eliminisao je carine i kvote u trgovini sa drugim članicama i doveo strane lance bez ikakvih ograničenja. Primjerice, u Sloveniji su još 1990-ih otvorena vrata stranim trgovcima (Spar od 1993, Lidl od 2004. itd.), dok je Hrvatska tokom pristupanja EU (2013) također uklonila posljednje barijere. Danas u tim zemljama regulacija maloprodaje uglavnom se svodi na EU pravila (npr. zaštita konkurencije, sigurnost hrane, radno vrijeme trgovina) bez posebnih protekcionističkih mjera.

Zemlje zapadnog Balkana van EU, Srbija, BiH, Crna Gora, Sjeverna Makedonija i Albanija, također su većim dijelom otvorile svoje maloprodajne sektore. Sve su članice regionalnog sporazuma o slobodnoj trgovini CEFTA, što omogućava neometan uvoz robe iz susjedstva (npr. hrvatski i slovenački proizvodi na policama u BiH, Srbiji itd., bez carina). Uz to, sve imaju Sporazume o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) s EU, kojima su postepeno ukinule ili smanjile carine na većinu robe iz EU. Stoga je ponuda u marketima veoma internacionalizovana – uvozni proizvodi iz EU čine značajni dio asortimana.

Sa aspekta ulaganja, gotovo sve zemlje regiona dozvoljavaju 100% strano vlasništvo u trgovini i jednake uslove za strane i domaće investitore. Npr. zakoni u Albaniji eksplicitno omogućuju

<sup>59</sup> FreshPlaza (2025). Asda has expanded its core grocery partnership with Deliveroo in the UK. <https://www.freshplaza.com/latin-america/article/9525250/asda-has-expanded-its-core-grocery-partnership-with-deliveroo-in-the-uk/>

<sup>60</sup> Serbian Monitor (2024). Retailers generated the biggest profit this year. <https://www.serbianmonitor.com/en/retailers-generated-the-biggest-profit-this-year/>

<sup>61</sup> Bloomberg Adria. (2023). Top 10 trgovaca na malo u BiH prihodovao šest milijardi KM.

<https://ba.bloombergadria.com/biznis/kompanije/62702/top-10-trgovaca-na-malo-u-bih-prihodovao-sest-milijardi-km/news>

<sup>62</sup> Financije.hr. (2023). U Hrvatskoj je u 2022. godini bilo 45 trgovaca na malo s 4.996 prodajnih mjesta. <https://financije.hr/u-hrvatskoj-je-u-2022-godini-bilo-45-trgovaca-na-malo-s-4-996-prodajnih-mjesta/>

100% stranog vlasništva i štite strana ulaganja.<sup>63</sup> Slično, Srbija, BiH, Sjeverna Makedonija i Crna Gora reklamiraju se kao otvorene ekonomije za dolazak međunarodnih lanaca. Kao rezultat, u većini ovih država imamo prisutne velike međunarodne maloprodajne kompanije: njemački Schwarz (Lidl/Kaufland) u HR, SLO, SRB; Ahold Delhaize u SRB; Spar International franšize u SLO, HR, HU, AL; Carrefour (kratko bio u Albaniji preko franšize), itd.<sup>64</sup> Pravne barijere za ulazak stranih maloprodajnih lanaca danas praktično ne postoje pa stranci mogu osnovati firmu i otvoriti trgovine jednako kao domaći privrednici.

Ipak, praktične prepreke i izazovi mogu biti prisutni. U manje razvijenim tržištima, strani lanci su ponekad odgađali ulazak zbog nedovoljne kupovne moći (pa procjene da se investicija sporo isplaćuje), regulatorne nestabilnosti ili administrativnih procedura. Primjer je *Lidl* u BiH. Iako je Lidl uspješno ušao u susjedne zemlje, na BiH tržište još nije a otvaranje prvih objekata je najavljeno krajem 2026. i početkom 2027. godine.<sup>65</sup> Razlozi mogu biti kompleksnost dvostrukog entitetskog sistema, ali i zasićenost koju je Bingo stvorio domaćim prisustvom. Slično, Lidl do skoro nije bio prisutan ni u Crnoj Gori niti Sjevernoj Makedoniji, vjerovatno zbog malog obima tržišta, no očekuje se da će i tamo ući kako regija ekonomski napreduje.

Liberalizacija trgovinskih odnosa unutar regiona također znači da domaći lanci šire poslovanje preko granica. Carinska i investiciona otvorenost omogućile su, recimo, *Mercatoru* (SLO) da 2010-ih vodi lance u BiH, Srbiji, CG; *Konzumu* (HR) da preuzme Mercator i posluje u regiji; ili *Studencu* (HR) da 2023. uđe u Sloveniju kupovinom manjih trgovina.<sup>66</sup> Tako se stvara svojevrsan regionalni maloprodajni prostor bez oštih granica, naročito između zemalja bivše Jugoslavije koje dijele slične potrošačke navike. Osim toga, globalna trgovina je olakšana jer robe široke potrošnje (hrana, piće, kozmetika) u region uglavnom stižu od velikih EU dobavljača putem distributivnih centara lanaca ili uvoznih firmi. U BiH, naprimjer, više od polovine prometa u maloprodaji čini uvozna roba, što je posljedica i liberalizacije uvoza i relativno slabije domaće proizvodnje. Slično je i drugdje. Tržišta su otvorena za uvoznu konkurenciju, što potrošačima donosi raznolikost ali domaćim proizvođačima stvara pritisak.

## 2.2.6. Internacionalizacija i koncentracija tržišta – trendovi konsolidacije

Trgovački sektor zapadnog Balkana svjedoči paralelnim procesima: internacionalizaciji (ulazak stranih igrača i prekogranične ekspanzije) i koncentraciji (konsolidacija kroz akvizicije i gašenje manjih konkurenata). Kao što je već djelomično obrađeno, najveći globalni maloprodajni sistemi uglavnom su prisutni barem u nekim zemljama regiona. *Schwarz Group* (Lidl/Kaufland) je najagilniji – Lidl je od 2010-ih otvorio stotine prodavnica u Hrvatskoj, Srbiji i Sloveniji, postavši drugi ili treći trgovački lanac po veličini u tim zemljama.<sup>67</sup> *Ahold Delhaize* je preko preuzimanja lokalnih firmi (Delta Maxi) ušao na tržište Srbije. *Spar International* je putem franšiza prisutan u Sloveniji (direktno), Hrvatskoj (preuzeo lokalni Billa lanac 2017. godinr), te Albaniji (franšiza lokalnoj Balfin grupi, od 2016. otvoreno 50+ objekata). Diskontni format (Lidl, Eurospin, KAM) širi se kao jedan od ključnih trendova internacionalizacije jer su potrošači u regionu privrženi konceptu niskih cijena, što su strani diskonteri iskoristili da

<sup>63</sup> Bank of Scotland. (2025). The distribution network in Albania. International Trade Portal. <https://www.bankofscotlandtrade.co.uk/en/market-potential/albania/distribution>

<sup>64</sup> Bank of Scotland. (2025). The distribution network in Albania. International Trade Portal. <https://www.bankofscotlandtrade.co.uk/en/market-potential/albania/distribution>

<sup>65</sup> Biznews (2023). Lidl završio izgradnju prvog objekta u BiH, kad će otvaranje. <https://biznews147.rssing.com/chan-42606320/article5006-live.html>

<sup>66</sup> Connecting the Region (2025). Slovenian Retail Divides as Locals Shrink and Foreigners Grow. <https://connectingregion.com/news/slovenian-retail-divides-as-locals-shrink-and-foreigners-grow>

<sup>67</sup> Serbian Monitor (2025). Retail chains in Serbia: Extra margins at consumer expense. <https://www.serbianmonitor.com/en/god-in-serbia-extra-margins-at-consumer-expense/>

osvoje udjele. U Sloveniji su diskonteri podigli udio na približno 30% tržišta<sup>68</sup>, a u Srbiji Lidl sa oko 70 marketa pokriva sve veće gradove. BiH i Makedonija su posljednja neosvojena uporišta, no i tu se očekuje ulazak Lidla. Također, tržišni centri međunarodnih investitora donijeli su i strane maloprodajne brendove neprehrambenog segmenta (moda, elektronika). U Tirani, Skoplju, Sarajevu i Beogradu u posljednjih 5-10 godina otvoreni su veliki prodajni centri gdje posluju svjetski brendovi poput Inditex grupacije (Zara i dr.)<sup>69</sup>, H&M, Ikea (u SRB, HR) itd. Sve to je dio internacionalizacije ponude i maloprodajnih tokova.

Unutar same regije, ključni događaji koncentracije bili su preuzimanje Mercatora od Agrokor (Konzuma) 2014. godine, čime je stvoren tada najveći maloprodajni lanac na području bivše Jugoslavije. Iako je Agrokor 2017. doživio finansijski slom, nasljedna Fortenova grupa nastavila je upravljati Mercatorom i Konzumom, zadržavši njihovo prisustvo u BiH, Srbiji, CG i Sloveniji. Tako je praktično jedan koncern imao značajan uticaj u više zemalja. Tek nedavno (2023.) Fortenova prodaje Mercator-S trgovine u Srbiji domaćem konkurentu (*Nelt*). U Hrvatskoj je do koncentracije došlo i na nacionalnom nivou. *Studenac* je akvizirao više manjih dalmatinskih lanaca (Istok, Pemo Dubrovnik itd.), dok je *Konzum* restrukturiranjem zatvorio brojne manje prodavnice prepuštajući tržište konkurentima.<sup>70</sup> U BiH je *Bingo* preuzeo 2017. većinu Konzumovih prodavnica kada se Agrokor povukao, čime je Bingo od regionalnog lanca postao ubjedljivo najveći u državi. Također je 2019. preuzeo Tuzlanski Mercator centar i neke druge objekte od Mercatora. Na taj način konsolidacija ide u korist domaćih kompanija u BiH (*Bingo*) i Srbiji (*Delhaize/Lidl*, ali i domaći *Nelt* sada), dok je u CG nedavno *Idea* (Mercator CG) preuzela lanac *Franca*, spajanjem domaćeg i stranog igrača radi efikasnije konkurencije Voliju.<sup>71</sup>

Konsolidacija tržišta ogleda se i u povlačenju ili zatvaranju mnogih manjih trgovaca. U Sloveniji je *Tuš* u finansijskim problemima i zatvara trgovine<sup>72</sup>, koje zatim preuzimaju Spar ili drugi. Mercator se, pod pritiskom diskontera, povlači iz manjih sredina i zatvara neprofitne radnje (zatvorili oko 100 prodavnica u 18 mjeseci).<sup>73</sup> Time se oslobađa prostor koji često popuni strani lanac – npr. hrvatski *Studenac* je krenuo otvarati prodavnice u Sloveniji upravo u upražnjenim nišama lokalnih zatvorenih prodavnica.<sup>74</sup> Sličan proces se dešava i u drugim zemljama. Veliki maloprodajni lanci preuzimaju lokacije malih. U Srbiji, tradicionalni “granapi” nestaju ili se udružuju u formu franšize (*DTL* – Društvo trgovaca Lava, ujedinjuje oko 800 nezavisnih prodavnica pod zajedničkom nabavkom).<sup>75</sup> U BiH pojedini lokalni lanci koji nisu rasli (poput *Tuš* BiH ili *Interex* ranije) su ispali iz igre.

Posljedica koncentracije je povećanje efikasnosti ali i smanjenje broja konkurenata. Tržišta poprimaju strukturu par velikih i nekoliko nišnih specijalista (npr. drogerijski lanac *DM* ima značajan udio u kategoriji drogerije u BiH i HR, što ulazi u top trgovce).<sup>76</sup> Potrošači dobijaju koristi kroz širi asortiman i često niže cijene u velikim centrima, ali gube manje lokalne

<sup>68</sup> Connecting the Region (2025). Slovenian Retail Divides as Locals Shrink and Foreigners Grow.

<https://connectingregion.com/news/slovenian-retail-divides-as-locals-shrink-and-foreigners-grow>

<sup>69</sup> Bank of Scotland. (2025). The distribution network in Albania. International Trade Portal.

<https://www.bankofscotlandtrade.co.uk/en/market-potential/albania/distribution>

<sup>70</sup> Financije.hr. (2023). U Hrvatskoj je u 2022. godini bilo 45 trgovaca na malo s 4.996 prodajnih mjesta. <https://financije.hr/u-hrvatskoj-je-u-2022-godini-bilo-45-trgovaca-na-malo-s-4-996-prodajnih-mjesta/>

<sup>71</sup> Instore (2025). Crna Gora: Prihodi trgovaca u 2024. premašili milijardu evra <https://www.instore.rs/sr/article/101537/crna-gora-prihodi-trgovaca-u-2024-premasili-milijardu-evra>

<sup>72</sup> Connecting the Region (2025). Slovenian Retail Divides as Locals Shrink and Foreigners Grow.

<https://connectingregion.com/news/slovenian-retail-divides-as-locals-shrink-and-foreigners-grow>

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> DTL (2023). Domaći trgovački lanac. <https://dtl.rs/2023/10/16>

<sup>76</sup> Bloomberg Adria. (2023). Top 10 trgovaca na malo u BiH prihodovalo šest milijardi KM.

<https://ba.bloombergadria.com/biznis/kompanije/62702/top-10-trgovaca-na-malo-u-bih-prihodovalo-sest-milijardi-km/news>

prodavnice. Tako se mijenja i sociološki pejzaž kupovine, od svakodnevne nabavke u maloj radnji prema vikend kupovini u hipermarketu ili online naručivanju (što je novi trend, posebno od pandemije, mada u ovom regionu e-trgovina hranom još nije jako razvijena).

Vrijedi spomenuti i nekoliko primjera obratne pojave. Domaći lanci iz regiona pokušavaju se širiti van granica matične zemlje. *Bingo* BiH se zasad fokusira na domaće tržište, no *Konzum* HR također upravlja prodavnicama u BiH. *Univerexport* SRB je preuzeo nekoliko objekata u BiH (Bijeljina) i planira dalji regionalni razvoj. *Voli* CG nabavlja dio robe direktno iz okruženja i mogao bi ući u projekte u Srbiji ili BiH. Ipak, za sada je većina internacionalizacije “jednosmjerna” gdje kapital iz EU (ili regionalnih centara poput Zagreba i Ljubljane) ulazi u manje razvijene zemlje regiona. To će se postepeno mijenjati kako lokalni „šampioni“ rastu i ojačaju finansijski za vlastite prekogranične poduhvate.

### 2.2.7. E-trgovina u regiji - rastući obrasci potrošnje i online kupovine

Broj online kupaca u regiji značajno je porastao od 2019. godine. U svim zemljama zabilježen je skok korisnika interneta koji kupuju online, posebno tokom i nakon pandemije. Naprimjer, u Srbiji je čak 14% građana koji nikada ranije nisu kupovali online počelo kupovati putem interneta u posljednje tri godine<sup>77</sup>, što je najveći talas novih e-kupaca u protekloj deceniji. Slično tome, Crna Gora je povećala udio stanovništva koje kupuje online sa približno 20% (2021) na preko 27% u 2024. godini<sup>78</sup>, dok je udio onih koji *nikada* nisu kupovali online opao sa preko polovine populacije na oko 43%.

Preferencije potrošača u pogledu kategorija proizvoda pokazuju slične obrasce među zemljama. Odjeća i obuća uvjerljivo su najpopularnija kategorija za online kupovinu u Hrvatskoj (kupuje je 40% online kupaca), BiH i Sloveniji. Iza mode, potrošači najčešće kupuju elektroniku i kućne uređaje, zatim kozmetiku, proizvode za dom, te literaturu i igračke.<sup>79,80</sup> Zanimljivo je da dostava gotove hrane putem online platformi (poput Glova i Wolt-a) također raste. Primjera radi, u BiH broj takvih narudžbi je manji u odnosu na robne kategorije, ali se smatra posebnim segmentom s prosječnom vrijednošću narudžbe ~40 KM.<sup>81</sup>

Učestalost kupovine raste, ali varira. U Hrvatskoj 46% kupaca sada kupuje online barem jednom mjesečno, a zabilježen je i mali segment (oko 4%) koji kupuje svakodnevno.<sup>82</sup> Istovremeno, prosječna godišnja potrošnja online raste. Gotovo jedna trećina hrvatskih kupaca troši preko 1.000 € godišnje na online kupovine.<sup>83</sup> Veće povjerenje u domaće web-trgovine također doprinosi rastu. Oko 50% hrvatskih e-kupaca preferira kupovati od domaćih online trgovina (naspram manje od 10% onih koji preferiraju strane).<sup>84</sup> Sličan trend vidljiv je i u BiH, gdje 81% online kupovine otpada na domaće trgovce, što ukazuje na jačanje lokalne e-trgovine,

<sup>77</sup> Bloomberg Adria (2025). E-trgovina u regiji: AI donosi rast, ali logistika ostaje ključ opstanka.

<https://ba.bloombergadria.com/trzista/trendovi-na-trzistu/88201/e-trgovina-ai-i-logistika-mijenjaju-online-kupovinu/news>

<sup>78</sup> Balkan Ecommerce Summit (2025). Unlocking Montenegro's eCommerce Potential: The Opportunity Next Door

<https://balkanecommerce.com/unlocking-montenegros-ecommerce-potential-the-opportunity-next-door>

<sup>79</sup> Bloomberg Adria (2025). E-trgovina u regiji: AI donosi rast, ali logistika ostaje ključ opstanka.

<https://ba.bloombergadria.com/trzista/trendovi-na-trzistu/88201/e-trgovina-ai-i-logistika-mijenjaju-online-kupovinu/news>

<sup>80</sup> Bloomberg Adria (2025). Od AliExpressa do Binga: Gdje i kako kupuju online potrošači u BiH.

<https://ba.bloombergadria.com/ekonomija/bih/74755/od-aliexpressa-do-binga-sta-to-kupujemo-online/news>

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Netokracija (2023). 50% hrvatskih kupaca primarno kupuje u hrvatskim online trgovinama <https://www.netokracija.com/ecommerce-istrzivanje-2023-hrvatska-web-trgovine-218064>

<sup>83</sup> Ibid.

<sup>84</sup> Ibid.

iako mlađe generacije sve više kupuju i na globalnim platformama (AliExpress, eBay, Amazon, Temu).<sup>85</sup>

Mobilna kupovina postala je dominantan kanal. Više od polovine online narudžbi u Adria regiji obavlja se putem pametnih telefona.<sup>86</sup> Potrošači istražuju proizvode digitalno. Npr. u BiH 84% kupaca do informacija dolazi online putem oglasa, društvenih mreža i web pretraživača, prije donošenja odluke o kupovini. U praksi se, također, sve više primjenjuje “*omnichannel*” ponašanje, gdje mnogi kupci istražuju ponudu online, a kupuju u fizičkoj radnji, ili obrnuto. Trgovci zato nastoje pružiti besprijekorno iskustvo kroz više kanala (online katalog + prodavnica + društvene mreže).

Slovenija (približno 72%) i Hrvatska (približno 70%) prednjače po *penetraciji e-kupovine* (udio internet korisnika koji su barem jednom kupovali online).<sup>87,88</sup> Srbija i Sjeverna Makedonija su dostigle oko 63-65% (značajan rast sa ispod 50% u 2019. godini). Bosna i Hercegovina je napredovala na približno 50% do 2022. godine, što je najniže među zemljama bivše Jugoslavije. Crna Gora i Albanija imaju još niži udio gdje tek oko 30% internet korisnika su online kupci. Ove razlike odražavaju i razlike u stepenu razvoja tržišta i povjerenja potrošača. Ipak, cijela regija i dalje zaostaje za prosjekom EU (gdje je 77% internet korisnika kupovalo online 2022.), što znači da postoji veliki neiskorišteni potencijal za rast kako se infrastruktura i povjerenje budu poboljšavali.

**Tabela 10.** Ključne metrike e-tržišta (penetracija i vrijednost) za 2022. godinu

| Zemlja                 | Online kupci (udjel internet populacije) | B2C e-trgovina promet (2022) |
|------------------------|------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Slovenija</b>       | 70%                                      | 0,78 milijardi €             |
| <b>Hrvatska</b>        | 68%                                      | 1,08 milijardi €             |
| <b>Srbija</b>          | 63%                                      | 0,64 milijardi €             |
| <b>Sje. Makedonija</b> | 63%                                      | ~0,15 milijardi € (procjena) |
| <b>BiH</b>             | 50% ( <i>najniže u regionu</i> )         | ~0,20 milijardi € (procjena) |
| <b>Crna Gora</b>       | 31%                                      | 0,12 milijardi €             |
| <b>Albanija</b>        | ~30% ( <i>procjena</i> )                 | 273 miliona \$ (2024)        |
| <b>EU prosjek</b>      | 77%                                      | —                            |

**Izvori:** EuroCommerce (2023). EUROPEAN E-COMMERCE REPORT 2023. <https://www.upu.int/UPU/media/wwwUpuIntUniversalPostalUnionAboutUpuBodiesConsultativeCommittee/2023EuropeanEcommerceReportEn.pdf>

Bloomberg Adria (2025). E-trgovina u regiji: AI donosi rast, ali logistika ostaje ključ opstanka. <https://ba.bloombergadria.com/trzista/trendovi-na-trzistu/88201/e-trgovina-ai-i-logistika-mijenjaju-online-kupovinu/news>

## 2.2.8. Digitalizacija veleprodaje i maloprodaje

E-trgovina prodire i u B2B sektor (veleprodaju), iako nešto sporije nego u maloprodaju. Prema OECD-u, Srbija prednjači u regionu po udjelu preduzeća koja prodaju putem e-trgovine, gdje

<sup>85</sup> Bloomberg Adria (2025). Od AliExpressa do Binga: Gdje i kako kupuju online potrošači u BiH.

<https://ba.bloombergadria.com/ekonomija/bih/74755/od-aliexpressa-do-binga-sta-to-kupujemo-online/news>

<sup>86</sup> Bloomberg Adria (2025). E-trgovina u regiji: AI donosi rast, ali logistika ostaje ključ opstanka.

<https://ba.bloombergadria.com/trzista/trendovi-na-trzistu/88201/e-trgovina-ai-i-logistika-mijenjaju-online-kupovinu/news>

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> EuroCommerce (2023). EUROPEAN E-COMMERCE REPORT 2023.

<https://www.upu.int/UPU/media/wwwUpuIntUniversalPostalUnionAboutUpuBodiesConsultativeCommittee/2023EuropeanEcommerceReportEn.pdf>

28,9% firmi koristi online prodaju, a slijedi BiH sa 22,9%, što je iznad prosjeka EU od 22,1%.<sup>89</sup> Nasuprot tome, u ostalim ekonomijama (Sjeverna Makedonija, Crna Gora, Albanija) znatno manji procenat firmi je digitalizovao prodaju<sup>90</sup>, što ukazuje na zaostatak u digitalizaciji poslovanja i potrebu da se malim i srednjim preduzećima olakša prelazak na online modele.

U maloprodaji, velike trgovačke kompanije u Sloveniji i Hrvatskoj rano su implementirale online prodavnice i *omnichannel* strategije. Slovenački maloprodajni lanci (npr. Mercator, Big Bang) i najveći web-trgovac Mimovrste dominiraju e-tržištem, dok manji trgovci teže pronalaze prostor. U Hrvatskoj su također vodeći trgovci (poput Konzuma za prehranu, te specijalizovani webshopovi za elektroniku, modu i dr.) razvili vlastite e-prodaje. Od 2020. nadalje, sve više tradicionalnih maloprodajnih lanaca u Srbiji, BiH i Sjevernoj Makedoniji pokreću online prodaju kako bi održali korak sa promjenama u navikama kupaca.<sup>91</sup> Pandemija je bila prekretnica, pri čemu je ono što je ranije bilo “plan za budućnost” za trgovce i logističare postalo je *hitna sadašnjost*, pa su trgovci su morali digitalizovati poslovanje da bi opstali.

U veleprodajnom sektoru, pojavljuju se specijalizovana B2B *e-commerce* rješenja koja povezuju distributere i maloprodavce. Naprimjer, startup platforma B2Bee iz Srbije omogućava veleprodavcima i distributerima da automatizuju prodaju i nabavku, pri čemu kupci (ugostitelji, prodavnice) mogu 24/7 naručivati robu putem web aplikacije, SMS-a ili WhatsApp-a, uz direktnu vezu na skladišne sisteme distributera.<sup>92</sup> Takva digitalizacija veleprodaje donosi značajna poboljšanja efikasnosti (zabilježeno je i više od 30% rasta prodaje kod firmi koje su uvele ovakve sisteme) i smanjenje troškova nabavke.<sup>93</sup> Ipak, mnogi veleprodajni lanci u regionu tek trebaju sustići ove trendove – tradicionalne procedure poručivanja (telefonom, faxom) i dalje su prisutne, posebno u prehrambenoj distribuciji i drugim konzervativnijim sektorima.

Digitalna transformacija trgovine dobija podršku i kroz javne inicijative. U zemljama poput Slovenije i Hrvatske, nacionalna udruženja e-trgovine aktivno educiraju trgovce o e-trgovinskim alatima, sigurnosti i marketingu. Sve se više govori i o *open banking* i digitalnim platnim servisima koji mogu unaprijediti B2C i B2B transakcije. Npr. u Srbiji se 2026. očekuje primjena *open banking* propisa koji će omogućiti uvođenje opcija “kupi sada, plati kasnije” i drugih inovativnih plaćanja, što može dodatno osnažiti i maloprodaju i veleprodaju online.

## 2.2.9. Implikacije za trgovinsku politiku

Uočeni trendovi nose nekoliko važnih implikacija za kreatore politika i regulatore u zemljama regiona, posebno za Bosnu i Hercegovinu koja nastoji uskladiti svoju trgovinsku politiku sa EU standardima i istovremeno zaštititi domaći sektor:

- *Regulatorne mjere za konkurenciju*: Povećana koncentracija zahtijeva pojačan nadzor antimonopolskih tijela. Primjer Srbije, gdje je pokrenuta istraga potencijalnog kartela među maloprodajnim lancima<sup>94</sup>, pokazuje potrebu za aktivnim regulatorom. BiH bi trebala osnažiti kapacitete Konkurencijskog vijeća da prati eventualne dogovore o

<sup>89</sup> OECD (2025). Economic Convergence Scoreboard for the Western Balkans 2025. [https://www.oecd.org/en/publications/economic-convergence-scoreboard-for-the-western-balkans-2025\\_bc0babf3-en/full-report/business-environment-cluster\\_5d7aef9e.html](https://www.oecd.org/en/publications/economic-convergence-scoreboard-for-the-western-balkans-2025_bc0babf3-en/full-report/business-environment-cluster_5d7aef9e.html)

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Forbes (2024). Ljiljana Ahmetović, Shoppster: Elektronska trgovina u Srbiji će rasti i do 10% godišnje.

<https://forbes.n1info.rs/lideri/ljiljana-ahmetovic-shoppster-elektronska-trgovina-u-srbiji-ce-rasti-i-do-10-godisnje>

<sup>92</sup> NIN (2025). Luka Radovanović B2Bee: Digitalizacija veleprodaje i distribucije kroz automatizaciju. <https://www.nin.rs/biznis-klub/biznis-vesti/68479/luka-radovanovic-b2bee-digitalizacija-veleprodaje-i-distribucije-kroz-automatizaciju>

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Serbian Monitor (2024). Retailers generated the biggest profit this year. <https://www.serbianmonitor.com/en/retailers-generated-the-biggest-profit-this-year/>

cijenama ili podjeli tržišta među vodećim lancima. Također, kod preuzimanja kompanija (akvizicija) treba pažljivo odmjeriti uslove kako ne bi došlo do narušavanja konkurencije na štetu potrošača.

- *Zaštita potrošača i cijene:* Visoke marže trgovaca direktno utiču na inflaciju cijena hrane, što pogađa standard građana. Vlade su se suočile s pritiskom javnosti zbog rasta cijena osnovnih proizvoda. U 2023. su sprovedene kampanje bojkota u Srbiji protiv velikih lanaca zbog visokih cijena.<sup>95</sup> Kao odgovor, neke vlade su posegnule za administrativnim mjerama. Srbija je ograničavala maksimalne marže na hljeb, mlijeko i dr., a nedavno razmatra zakonsko ograničenje profitne marže na 20% za osnovne namirnice.<sup>96</sup> U BiH su entitetske vlade kontrolirale cijene goriva i osnovnih životnih namirnica kroz odluke o maržama kratkoročno. Međutim, takve mjere su dvosjekli mač. Mogu spriječiti ekcesivno profiterstvo, ali i dovesti do nestašica ako trgovcima ne bude isplativo. Stručnjaci preporučuju jačanje konkurencije i transparentnost (npr. javno objavljivanje marži) radije nego rigidne kontrole cijena.
- *Podrška domaćim trgovcima:* Domaći lanci u startu imaju slabiju poziciju naspram multinacionalnih (manji pristup kapitalu, skuplja nabavka robe zbog manjih količina). Trgovinska politika može indirektno pomoći domaće aktere. Primjerice, kroz programe udruživanja nabavke za manje trgovce (kao što je u Srbiji DTL mreža) ili povoljne kredite za modernizaciju. U BiH je Strategija razvoja trgovine FBiH naglašavala potrebu da se domaćim trgovačkim društvima pomogne u jačanju konkurentnosti prije punog otvaranja prema EU. Također, poticanje trgovačkih marki može biti način da domaći trgovci vežu lokalne proizvođače i ponude povoljnije proizvode, što je za sada nedovoljno iskorišteno u BiH.
- *Integracija s EU tržištem:* Sve zemlje regiona (osim već članica HR i SLO) nalaze se u procesu pregovora ili približavanja EU. To znači da će morati uskladiti svoju legislativu o unutrašnjoj trgovini sa pravnom stečevinom EU. U praksi, već su mnoge direktive preuzete. Npr. pravila o sigurnosti proizvoda, sanitarnim standardima, zaštiti konkurencije i potrošača. BiH će u narednom periodu morati liberalizirati preostale segmente (ako ih ima poput zakona o strateškim investicijama ne smije diskriminirati strane trgovce) i omogućiti slobodu osnivanja trgovina građanima/poduzećima iz EU. Također, morat će se ukloniti nefiskalne barijere, odnosno pojednostaviti procedure uvoza robe, priznati EU standarde, digitalizirati carinske i inspeksijske kontrole. Sve će to olakšati tokove roba i može sniziti cijene, ali domaći trgovci i proizvođači će se suočiti s još jačom konkurencijom evropskih rivala. Stoga je ključno već sada raditi na podizanju efikasnosti domaćeg trgovačkog sektora kako bi spremno dočekao ulazak u jedinstveno EU tržište.
- *Razvoj infrastrukture i distributivnih centara:* Trgovinska politika treba adresirati i probleme logistike. Veliki lanci često investiraju u moderne distributivne centre (npr. Bingo gradi jedan od najvećih logističkih centara u Tuzli).<sup>97</sup> Države mogu pomoći olakšavanjem dozvola, infrastrukturnim priključcima i sl. Bolja logistika smanjuje troškove distribucije robe, što u konačnici koristi i potrošačima. Regionalno povezivanje (npr. da distributivni centar u Hrvatskoj opslužuje BiH tržište) već se dešava zahvaljujući sporazumima o slobodnoj trgovini, i tu treba održavati dobru prekograničnu saradnju (fitosanitarni sporazumi, veterinarski certifikati i sl. da budu usklađeni sa EU).

<sup>95</sup> Serbian Monitor (2025). Retail chains in Serbia: Extra margins at consumer expense. <https://www.serbianmonitor.com/en/god-in-serbia-extra-margins-at-consumer-expense/>

<sup>96</sup> LloydsBank (2025). The distribution network in Serbia. <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/serbia/distribution>

<sup>97</sup> Biznis.ba. (2024, mart). Bingo prvi na listi po ostvarenom prihodu 2023. godine. <https://biznis.ba/vijesti/bih/bingo-prvi-na-listi-po-ostvarenom-prihodu-2023-godine/85882>

- *Tranzicija malih trgovaca:* Politika također mora voditi računa o zaposlenosti. Konsolidacija znači da mnoge male porodične prodavnice nestaju, a njihovi vlasnici ostaju bez posla. Ovdje mogu pomoći programi prekvalifikacije i integracije tih malih preduzetnika u veće sisteme (franšize ili kooperative). U BiH se maloprodaja često navodi kao sektor za samozapošljavanje, pa bi trend gašenja malih prodavnica mogao imati socijalne posljedice. Moguće su i fiskalne olakšice za male trgovce u ruralnim sredinama kako bi opstali i time zadržali dostupnost snabdijevanja za stanovništvo u udaljenim krajevima.

Trgovinski sektor regiona evidentno ide ka modernizaciji i konsolidaciji, što donosi efikasnost i bolje snabdijevanje, ali izaziva i zabrinutosti oko konkurencije i održivosti malih biznisa. Bosna i Hercegovina, u poređenju sa susjednim zemljama, još ima nešto fragmentiranije tržište koje pruža priliku domaćim firmama (poput Binga) da se učvrste prije nego što globalni igrači u potpunosti uđu. Iskustva susjednih zemalja mogu poslužiti, te je potrebno na vrijeme pripremiti regulatorni okvir koji će osigurati poštenu tržišnu utakmicu, zaštitu potrošača od neopravdanih poskupljenja, te istovremeno omogućiti domaćim trgovcima da ojačaju i budu konkurentni integracijom na veće tržište Evropske unije.

## 2.3. SNIMANJE I ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA TRŽIŠTA FEDERACIJE BIH

### 2.3.1. Bruto domaći proizvod (BDP) i bruto dodana vrijednost u trgovini

Ekonomski razvoj Federacije BiH je u poslednjih 10 godina, u periodu od 2015. do 2024. godine, bio vrlo značajnog intenziteta, uz konstantno pozitivne stope rasta (4,56%-16,78%). Izuzetak je 2020. godina, koja bilježi negativnu stopu promjene u odnosu na prethodni period (-3,99%), odnosno blagi pad sa 23,2 milijarde KM u 2019. na 22,3 milijarde KM u 2020. godini, budući da se radilo u periodu globalne zdravstvene krize (Covid-19), koja se prenijela i na ekonomske pokazatelje, uključujući i privredu BiH, pa time i FBiH. Ipak, već od naredne, 2021. godine vrijednost BDP-a se nastavlja povećavati te u 2024. godini dostiže vrijednost od 34,5 milijarde KM.

Kada je riječ o trgovini kao jednoj od djelatnosti koja doprinosi rastu BDP-a, važno je istaći da se njena vrijednost također povećavala u posmatranom desetogodišnjem vremenskom razdoblju. Kretanje bruto dodane vrijednosti (BDV) u ovoj djelatnosti pratilo je trend kretanja BDP-a, pa je nakon perioda rasta od 2015. do 2019. godine, doživjelo pad sa 3,6 milijardi KM u 2019. na 3,3 milijarde KM u 2020. godini što se može objasniti krizom izazvanom COVID-om 19. Kao i BDP, i bruto dodana vrijednost u trgovini bilježi brz oporavak pa je tako u 2024. godini iznosila rekordnih 5,6 milijardi KM.

Evidentno je da je razvoj trgovinskog sektora u FBiH u posljednjoj deceniji bio intenzivniji u odnosu na razvoj ukupne privrede FBiH. Naime, BDP FBiH je u proteklom desetogodišnjem periodu imao prosečnu stopu rasta od 7,05% godišnje. Treba napomenuti da je nakon perioda pomenute zdravstvene krize, 2021. i 2022. godine stopa rasta je bila značajno ubrzana (13,37% i 16,78% respektivno), dok 2023. i 2024. godine pokazuje tendenciju ka prethodno navedenoj prosječnoj stopi rasta.

**Tabela 11.** BDP FBiH i bruto dodana vrijednost u trgovini (000 KM)

| Godina      | BDP FBiH   | Bruto dodana vrijednost u sektoru trgovine |
|-------------|------------|--------------------------------------------|
| <b>2015</b> | 18.688.300 | 2.657.644                                  |
| <b>2016</b> | 19.540.120 | 2.825.308                                  |
| <b>2017</b> | 20.539.696 | 3.034.494                                  |
| <b>2018</b> | 21.983.507 | 3.279.967                                  |
| <b>2019</b> | 23.179.128 | 3.633.861                                  |
| <b>2020</b> | 22.255.014 | 3.323.009                                  |
| <b>2021</b> | 25.229.765 | 3.883.643                                  |
| <b>2022</b> | 29.462.753 | 4.709.670                                  |
| <b>2023</b> | 31.966.645 | 5.184.650                                  |
| <b>2024</b> | 34.506.756 | 5.625.072                                  |

**Izvor:** Federalni zavod za statistiku FBiH (u daljem tekstu FZS)

Bruto dodana vrijednost trgovine FBiH je od 2015. do 2024. godine rasla po prosječnoj godišnjoj stopi od 8,69%, što predstavlja brži rast u odnosu na ukupnu privredu FBiH, kao i u odnosu na rast BDP-a privreda niza zemalja Evropske unije i euro-zone (npr. prosječna godišnja stopa rasta BDP-a Evropske unije (27 članica) iznosi 4,29%<sup>98</sup>). Nastupom globalne zdravstvene i ekonomske krize, ta stopa je 2020. godine bila negativna i iznosila -8,55%, da bi u periodu nakon toga uslijedilo značajno ubrzanje rasta, sa stopama od 16,87% i 21,27% u 2021. i 2022. godini respektivno.

Detaljnije posmatrano, od 2015. do 2019. godine, trgovinski sektor u FBiH bilježi rast BDV na godišnjem nivou sa prosječnom stopom od 8,14%, da bi 2020. godine, uslijed globalne krize, zabilježio pad u odnosu na prethodnu 2019. godinu, sa stopom od -8,5%. U 2021. godini, uslijed oporavka privrede stopa BDV trgovine FBiH je iznosila 16,87%, a 2022. godine bilježi rekordnu vrijednost u posmatranom periodu od čak 21,27%. U 2023. i 2024. godini dolazi do ponovne stabilizacije vrijednosti BDV, sa stopama od 10,09% i 8,49%. Primjetna je, očigledna i logična pozitivna veza između privrednog napretka FBiH i porasta značaja trgovinskog sektora u privredi. Pri tome, doprinos trgovine, posmatrano kroz BDV, bilježi intenzivniji rast u svim godinama posmatanog perioda, u odnosu na ukupne stope promjene BDP-a u FBiH, pa se opravdano može zaključiti da trgovina predstavlja značajnu pokretačku snagu ekonomskog rasta FBiH.

Posmatrano unutar sektora trgovine<sup>99</sup>, trgovina na veliko i trgovina na malo bilježe skoro jednake stope učešća u strukturi ukupne BDV-i FBiH u periodu od 2015. do 2024. godine. Posmatrano u tekućim cijenama, trgovina na malo je učestvovala sa 8,47% prosječno godišnje, trgovina na veliko 7,72%, a trgovina na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima 1,48%.

U posmatranom periodu od 2015. do 2024. godine u FBiH najbrži rast BDV bilježi trgovina na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima, u prosjeku 12,19% godišnje. Prosječan

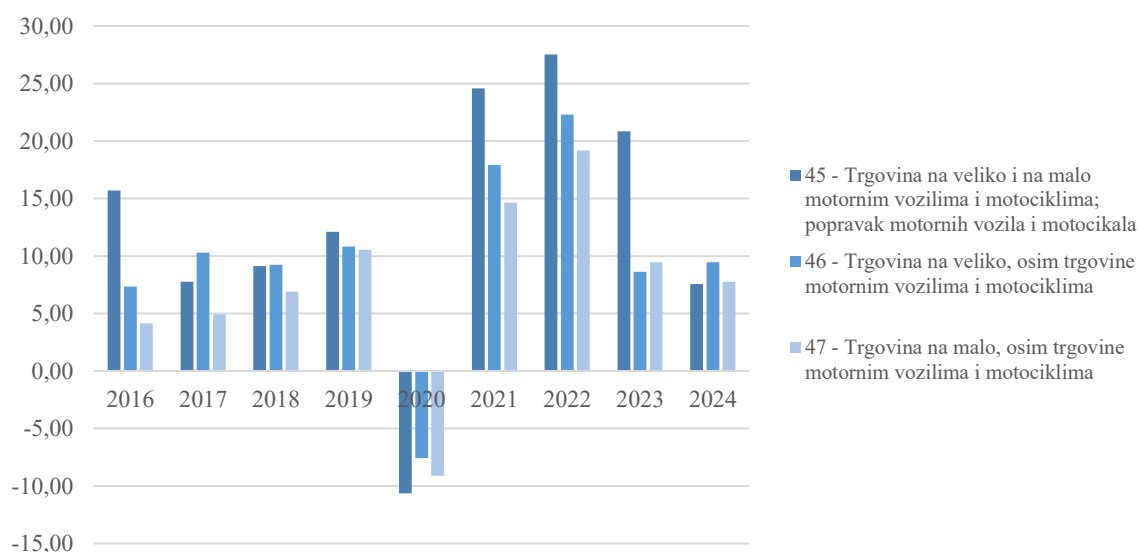
<sup>98</sup> Vidjeti Eurostat (data code: nama\_10\_gdp), pristupljeno: 05.08.2025. godine.

<sup>99</sup> Napomena: pod trgovinom na veliko se podrazumijeva *Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima* (tj. oblast 46 unutar područja djelatnosti G, prema KD BiH 2010), a pod trgovinom na malo se podrazumijeva *Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima* (tj. oblast 47 unutar područja djelatnosti G, prema KD BiH 2010).

godišnji rast BDV trgovine na veliko je 9,55%, a trgovine na malo 7,34%. Globalna zdravstvena kriza 2020. godine nije zaobišla niti područje trgovinske djelatnosti, budući da su sve oblasti trgovine zabilježile negativne stope promjene, odnosno trgovina na malo (-9,10%), trgovina na veliko (-7,56%), a trgovina na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima (-10,64%).

Od 2021. godine, uslijed opšteg oporavka privrede, oporavlja se i područje trgovinske djelatnosti. To pokazuju stope rasta BDV, koja je 2021. godine u trgovini na veliko iznosila 17,92%, a u području trgovine na malo 14,64%. Najveću stopu rasta u 2021. godini, od čak 24,58%, bilježi trgovina na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima. U 2022. godini, stope rasta BDV u sektoru trgovine u FBiH bilježe najveće vrijednosti u posmatranom desetogodišnjem periodu, i to: 19,18% - trgovina na malo; 22,30% - trgovina na veliko; 27,54% - trgovina na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima.

**Grafik 2.** Struktura BDV u sektoru trgovinske djelatnosti



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Ukupno posmatrano, može se zaključiti da trgovinska djelatnost konstantno ubrzava poslovanje u apsolutnim brojevima. BDV trgovine na malo, je sa 1,36 milijardi KM u 2015. godini porastao na 2,57 milijardi KM u 2024. godini. U istom periodu, trgovina na veliko je sa 1,11 milijardi KM povećala BDV na 2,51 milijardi KM u 2024. godini.

### 2.3.2. Doprinos sektora trgovine BDP-u FBiH

Bruto dodana vrijednost FBiH je u 2015. godini iznosila 16,04 milijarde KM, a u 2024. godini vrijednost indikatora iznosila je 29,99 milijardi KM. Takav porast je dominantno vođen rastom aktivnosti u nekoliko ključnih sektora.

U narednoj tabeli (Tabela 12) predstavljen je doprinos različitih djelatnosti rastu BDP-a u pomenutom periodu kako bi se ukazalo na značaj određenih sektora. Najveći doprinos rastu od 21,26% imala je upravo trgovinska djelatnost. Pored ovog sektora, prerađivačka industrija također je značajno doprinijela povećanju BDP-a sa 17,88%.

Udio ostalih djelatnosti prilično je manji u odnosu na dvije prethodno pomenute. Poslije ovih, najveći doprinos rastu imali su sektor informacija i komunikacija (6,39%), djelatnosti zdravstvene i socijalne zaštite/skrbi (6,18%), građevinarstvo (6,12%), obrazovanje (5,89%), te javna uprava i odbrana/obrana, obavezno/obvezno socijalno osiguranje (5,73%). Doprinos ostalih djelatnosti manji je od 5%.

Na tragu analiziranog, zaključujemo da se najveći dio rasta ekonomskih aktivnosti dogodio zahvaljujući trgovinskom i sektoru prerađivačke industrije što apostrofira važnost strateškog planiranja razvijanja istih.

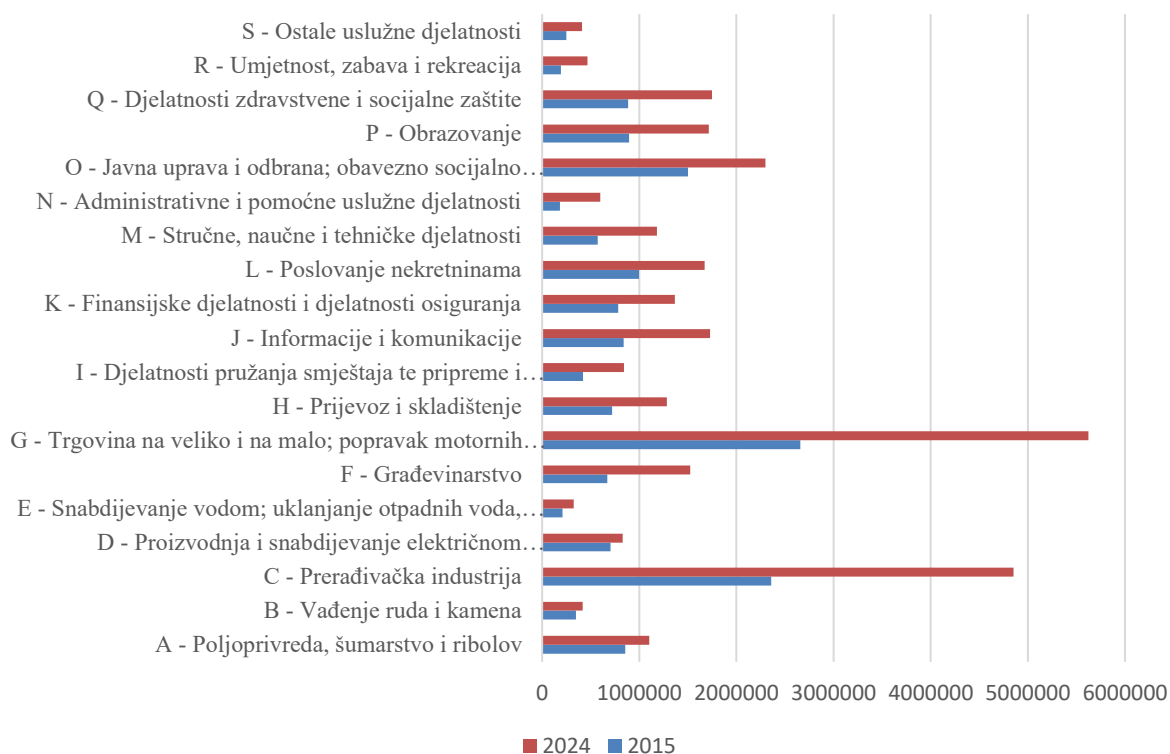
**Tabela 12.** Doprinos rastu BDP-a po djelatnostima (2024. u odnosu na 2015. godinu) (%)

| Djelatnost                                                                                                 | Doprinos rastu BDP-a |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Poljoprivreda, šumarstvo i ribolov                                                                         | 1,77                 |
| Vađenje ruda i kamena                                                                                      | 0,49                 |
| Prerađivačka industrija                                                                                    | 17,88                |
| Proizvodnja i snabdijevanje/opskrba el. energijom, plinom, parom i klimatizacija                           | 0,90                 |
| Snabdijevanje/opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, upravljanje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša | 0,83                 |
| Građevinarstvo                                                                                             | 6,12                 |
| Trgovina na veliko i na malo, popravak motornih vozila i motocikala                                        | 21,26                |
| Prijevoz i skladištenje                                                                                    | 4,04                 |
| Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo)            | 3,03                 |
| Informacije i komunikacije                                                                                 | 6,39                 |
| Finansijske/Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja                                               | 4,18                 |
| Poslovanje nekretninama                                                                                    | 4,85                 |
| Stručne, naučne/znanstvene i tehničke djelatnosti                                                          | 4,39                 |
| Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti                                                              | 2,97                 |
| Javna uprava i odbrana/obrana, obavezno/obvezno socijalno osiguranje                                       | 5,73                 |
| Obrazovanje                                                                                                | 5,89                 |
| Djelatnosti zdravstvene i socijalne zaštite/skrbi                                                          | 6,18                 |
| Umjetnost, zabava i rekreacija                                                                             | 1,96                 |
| Ostale uslužne djelatnosti                                                                                 | 1,16                 |

Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

Na narednom grafiku (Grafik 3) predstavljena je bruto dodana vrijednost po djelatnostima za 2015. i 2024. godinu kako bi se analizirala dinamika promjena u dodanoj vrijednosti. Najveći doprinos u posmatranim godinama imala je, kako je već navedeno, trgovinska djelatnost koja je u 2015. godini ostvarila bruto dodanu vrijednost od 2,7 milijardi KM, dok je u 2024. godini ista iznosila 5,6 milijardi KM što predstavlja povećanje za 111,66%. Prerađivačka industrija se u poredbenim godinama našla na drugom mjestu kada je u pitanju bruto dodana vrijednost sa iznosima od 2,4 milijarde KM u 2015. godini, te 4,9 milijardi KM u 2025. godini (povećanje za 105,9%).

**Grafik 3. Bruto dodana vrijednost po djelatnostima**



Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

### 2.3.3. Komparativna analiza: Udio trgovine u BDP-u FBiH, Republike Srpske (RS-a), Hrvatske, Srbije i Slovenije

Udio trgovine u BDP-u značajno se razlikuje ukoliko kompariramo FBiH sa drugim entitetom, RS-om te zemljama regiona. Na osnovu grafika (Grafik 4) možemo zaključiti da su trendovi kretanja po zemljama uglavnom nepromjenjivi u posmatranom vremenskom razdoblju i razlike između zemalja su kontinuirane.

Najveći udio trgovine u BDP-u ima Hrvatska koja u posmatranom periodu bilježi rast indikatora u svim godinama, izuzev 2020. godine. Generalno, ova zemlja je imala i najveći pad od svih poredbenih zemalja/entiteta u periodu COVID-a 19, ali se prilično brzo oporavila i nastavila sa trendom rasta. U 2023. godini udio trgovine u BDP-u Hrvatske iznosio je 20,09%. Nakon Hrvatske, Srbija je zemlja u kojoj je trgovina najviše doprinosila BDP-u (do 2021. godine). Iako je od 2016. do 2022. evidentiran pad učešća trgovine u BDP-u, zemlja je među poredbenim ekonomijama do 2021. godine uspjela držati drugu poziciju kada je u pitanju ovaj pokazatelj.

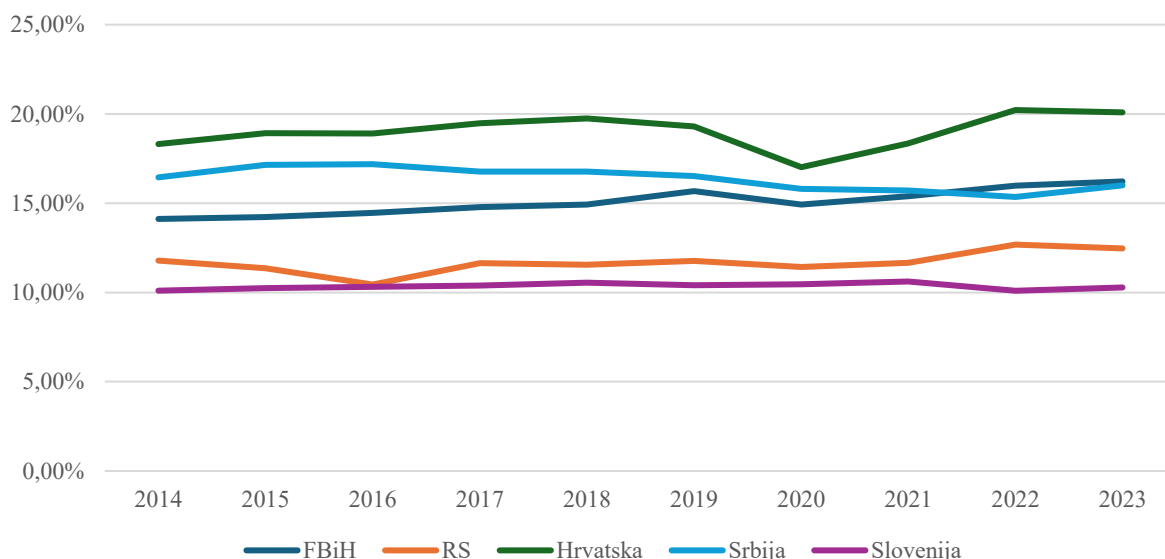
Od 2022. godine, učešće trgovine u BDP-u FBiH blago prevazilazi rezultat koje ostvaruje Srbija što znači da FBiH u 2022. i 2023. godini ostvaruje najveće učešće trgovine u BDP-u nakon Hrvatske.

Manje učešće trgovine u BDP-u ima RS. Na osnovu grafika zaključujemo da ovaj entitet bilježi manje oscilacije kroz godine. Vrijednost u 2023. godini iznosi 12,46%.

Ipak, najmanje učešće trgovine ima Slovenija gdje su kroz godine evidentirane stabilne, ali prilično niske vrijednosti od oko 10,00%. Razlika je posebno izražena komparirajući zemlju sa Hrvatskom, također zemljom članicom EU.

S obzirom na predstavljeno, zaključujemo da je ovaj sektor od velike važnosti za FBiH i sveukupne ekonomske performanse pa mu je neophodno posvetiti posebnu pažnju i strateški pristupiti njegovom razvoju u budućnosti.

**Grafik 4.** Udio trgovine u BDP-u za FBiH, RS, Hrvatsku, Srbiju i Sloveniju (%)



**Izvor:** Pripremili autori prema: Federalni zavod za statistiku FBiH; Republički zavod za statistiku, Republika Srpska; Državni zavod za statistiku, Republika Hrvatska; Republički zavod za statistiku, Republika Srbija; Statistical Office, Republic of Slovenia.

### 2.3.4. Ukupna zaposlenost i učešće zaposlenih u trgovini

Zaposlenost u FBiH se povećavala kroz godine pa je tako sa 450.121 u 2015. godini do 2024. godine evidentiran porast u broju zaposlenih na 547.660 osoba. Iako su podaci iz administrativnih izvora Porezne uprave FBiH ukazali na povećanje nezaposlenosti u 2020. godini gdje je evidentan pad broja zaposlenih za 11.321 osobu, prestankom *lockdowna* te zahvaljujući setu mjera poduzetih u okviru državnog intervencionizma kao odgovora na krizu, stanje se stabilizovalo i broj zaposlenih je nastavio rasti.

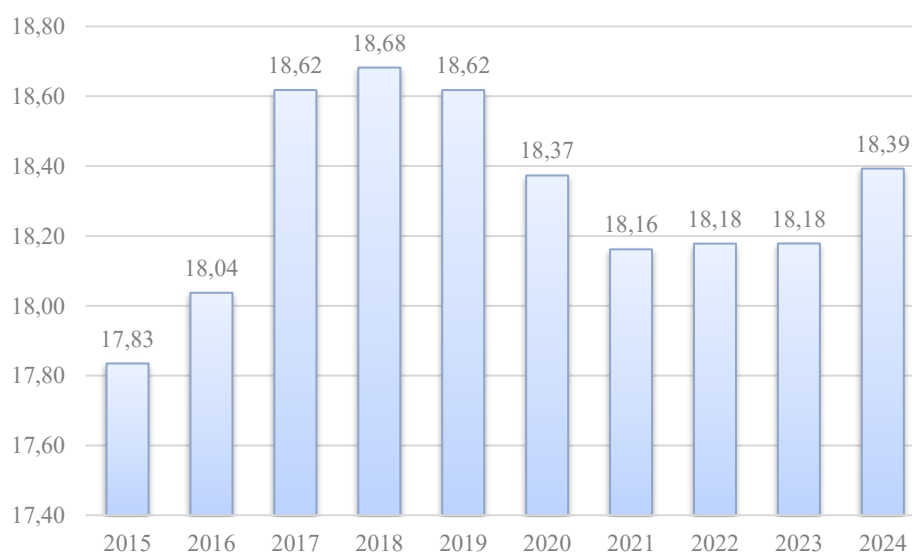
Zaposlenost u trgovini je imala trend rasta od 2015. do 2019. godine. Ukoliko posmatramo 2017. naspram 2016. godine, uočava se najveći porast zaposlenosti u posmatranom uzorku. Ovakvo kretanje je zabilježeno i kod ukupne zaposlenosti u FBiH, ali i kod trgovinske djelatnosti. Naime, prema vrijednosti lančanog indexa za ukupnu zaposlenost u 2017. godini, evidentan je porast iste za 10,31% u odnosu na prethodnu godinu. Sa druge strane, u istoj godini je broj zaposlenih u trgovini povećan za 13,86% u odnosu na 2016. godinu. Blaži rast zaposlenosti u trgovini nastavljen je do 2020. godine. U navedenoj i narednoj, 2021. godini, zaposlenost u trgovini opada, ali je važno apostrofirati da se pokazatelj uspio stabilizirati i nastaviti sa rastom od 2022. godine. Ipak, vrijednost u 2023. godini je iznosila 98.392 što ukazuje na to da je broj zaposlenih osoba još uvijek manji u odnosu na stanje prije krize. Tek 2024. godine se može vidjeti značajniji oporavak, gdje broj zaposlenih u sektoru trgovine iznosi 100.730 osoba.

**Tabela 13.** Ukupan broj zaposlenih u FBiH i zaposleni u trgovini

| Godina | Ukupan broj zaposlenih | Broj zaposlenih u sektoru trgovine |
|--------|------------------------|------------------------------------|
| 2015   | 450.121                | 80.277                             |
| 2016   | 457.974                | 82.605                             |
| 2017   | 505.201                | 94.058                             |
| 2018   | 519.800                | 97.110                             |
| 2019   | 531.483                | 98.951                             |
| 2020   | 520.162                | 95.570                             |
| 2021   | 525.397                | 95.420                             |
| 2022   | 535.665                | 97.373                             |
| 2023   | 541.261                | 98.392                             |
| 2024   | 547.660                | 100.730                            |

Izvor: FZS

U periodu od 2015. do 2024. godine, ukupna zaposlenost u trgovini je rasla 2,55% prosječno godišnje (ukupno 25,48% za posmatrani period), dok je u ukupnoj privredi procenat rasta iznosio 2,20% prosječno godišnje (ukupno 21,67% za posmatrani period). Učešće trgovine u ukupnoj zaposlenosti FBiH nije se značajno mijenjalo kroz posmatrane godine. Vrijednost je porasla sa 17,83% u 2015. godini na 18,39% u 2024. godini čime se potvrđuje prethodno navedeno. Najveći udio zaposlenih u trgovini zabilježen je u 2018. godini (18,68%). Od tada se dešava blagi pad, ali generalno, indikator je prilično stabilan kroz godine budući da nisu zabilježene veće oscilacije u kretanjima. U posmatranom periodu od 2015. do 2024. godine, broj zaposlenih osoba najviše je rastao u području trgovine na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima, sa prosječnom godišnjom stopom rasta od 4,67%. U trgovini na malo prosječna godišnja stopa rasta zaposlenih osoba je iznosila 2,80%, dok je najsporiji rast zabilježen u trgovini na veliko, gdje je prosječna godišnja stopa rasta 1,40%. S obzirom na to da broj zaposlenih u sektoru trgovine ukazuje na trendove u potrošnji, tržištu rada i generalno, ekonomskom stanju, stabilnost ovog indikatora svakako je dobra baza za veći ekonomski napredak.

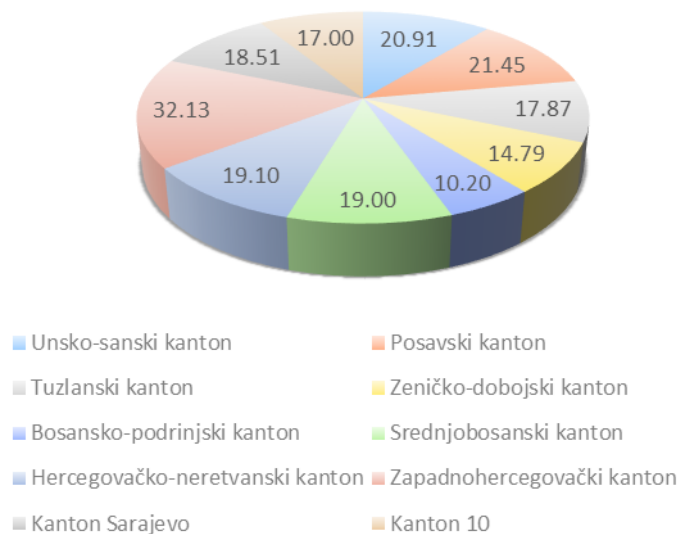
**Grafik 5.** Učešće trgovine u zaposlenosti FBiH (%)

Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

Kada je u pitanju struktura broja zaposlenih osoba po kantonima FBiH, najveće učešće u ukupnom broju zaposlenih u FBiH ima Kanton Sarajevo, sa prosječnim godišnjim učešćem za period od 2015. do 2024. godine od 28,84%. Slijede ga Tuzlanski i Zeničko-dobojski kanton sa prosječnim učešćima od 18,7% i 15,64% respektivno. Najmanje učešće bilježi Posavski kanton sa prosječnim učešćem od 1,24%, a blizu tome su i Bosansko-podrinjski kanton (1,35%), te Kanton 10 (2,07%). Svi kantoni u posmatranom periodu od 2015. do 2024. godine bilježe blagi rast ukupnog broja zaposlenih osoba, sa prosječnim godišnjim stopama rasta od 0,43% u Bosansko-podrinjskom kantonu do 2,97% u Zapadnohercegovačkom kantonu.

U kontekstu zaposlenosti u sektoru trgovine po kantonima u FBiH, učešća ne slijede prethodno analiziranu strukturu učešća ukupnog broja zaposlenih pojedinih kantona u FBiH. Naime, podaci pokazuju da najveće učešće broja zaposlenih osoba u trgovini u ukupnom broju zaposlenih u posmatranom kantonu ima Zapadnohercegovački kanton, sa prosječnim godišnjim procentom od 32,13%. Slijede ga Posavski i Unsko-sanski kanton, sa prosječnim godišnjim učešćima od 21,45% i 20,91% respektivno. Najmanji procenat učešća imaju Bosansko-podrinjski i Zeničko-dobojski kanton sa učešćima od 10,20% i 14,79% respektivno. Navedena struktura ima jasne implikacije po pitanju razvijenosti sektora trgovine u pojedinim kantonima FBiH.

**Grafik 6.** Prosječna godišnja stopa učešća broja zaposlenih u sektoru trgovine u ukupnom broju zaposlenih osoba po kantonima (2015-2024. godine)(%)



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Zaposlenost u trgovini raste blago u većini kantona u FBiH. Najveće prosječne godišnje stope rasta, u periodu od 2015. do 2024. godine imaju Tuzlanski kanton (4,04%) i Zeničko-dobojski kanton (3,46%). Ukupno je, u posmatranom periodu, u Tuzlanskom kantonu broj zaposlenih u sektoru trgovine povećan za 42,80%, a u Zeničko-dobojskom kantonu za 35,84%. U periodu od 2015. do 2024. godine, Posavski i Bosansko-podrinjski kanton bilježe negativne stope promjene broja zaposlenih osoba u sektoru trgovine, sa prosječnim godišnjim padom od 0,52% i 0,37% respektivno, odnosno sa ukupnim padom broja zaposlenih osoba za 4,6% u Posavskom kantonu i 3,27% u Bosansko-podrinjskom kantonu.

### 2.3.5. Doprinos sektora trgovine zaposlenosti FBiH

Broj zaposlenih u FBiH u 2015. godini iznosio je 450.121 osoba, dok je u 2024. godini evidentirano 547.660 zaposlenih lica. Kao i kod doprinosa rastu BDP-a, i kod ovog pokazatelja mogu se uočiti sektori koji su drastično više doprinijeli rastu zaposlenosti od drugih. Rast zaposlenosti od 21,67% u 2024. godini u odnosu na 2015. godinu primarno je vođen porastom broja zaposlenih u djelatnosti trgovine i prerađivačkoj djelatnosti. Navedeni sektori doprinijeli su rastu zaposlenosti u razmatranom vremenskom okviru sa 20,97% i 18,25%, respektivno.

Ostale djelatnosti imale su dosta manje udjele, posebno ukoliko ih kompariramo sa trgovinskom i prerađivačkom djelatnosti. Sektor pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo) doprinio je rastu zaposlenosti sa 8,02%, sektor informacija i komunikacija sa 7,99%, djelatnosti zdravstvene i socijalne zaštite/skrbi 7,30%, obrazovanje 5,75%, ostale uslužne djelatnosti 5,72%, administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti 5,69%, stručne, naučne/znanstvene i tehničke djelatnosti 5,24%. Ostali sektori nisu bili u stanju generisati veći broj radnih mjesta te su imali doprinos manji od 5%.

**Tabela 14.** Doprinos rastu zaposlenosti po djelatnostima (2024. u odnosu na 2015. godinu) (%)

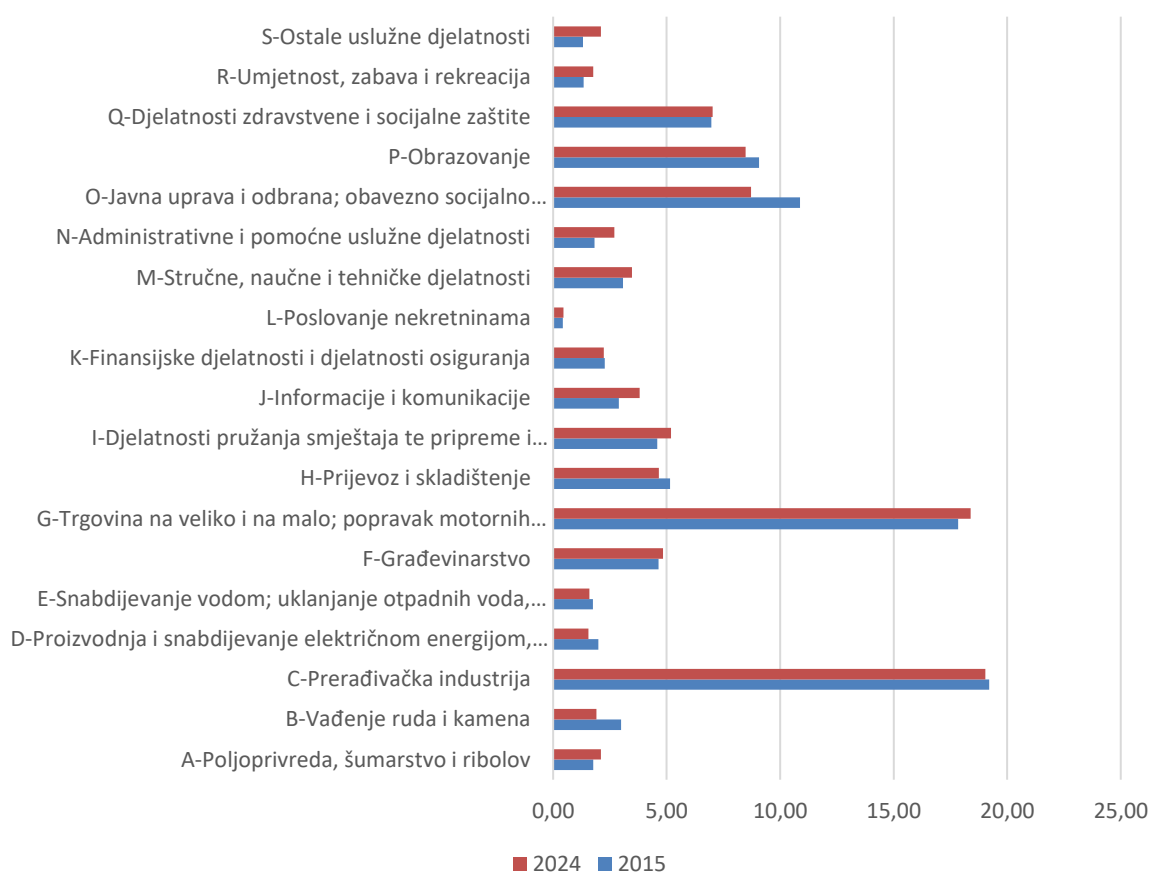
| Djelatnost                                                                                                 | Doprinos rastu zaposlenosti |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Poljoprivreda, šumarstvo i ribolov                                                                         | 3.64                        |
| Vađenje ruda i kamena                                                                                      | -3.11                       |
| Prerađivačka industrija                                                                                    | 18.25                       |
| Proizvodnja i snabdijevanje/opskrba el. energijom, plinom, parom i klimatizacija                           | -0.46                       |
| Snabdijevanje/opskrba vodom, uklanjanje otpadnih voda, upravljanje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša | 0.83                        |
| Građevinarstvo                                                                                             | 5.80                        |
| Trgovina na veliko i na malo, popravak motornih vozila i motocikala                                        | 20.97                       |
| Prijevoz i skladištenje                                                                                    | 2.38                        |
| Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane (hotelijerstvo i ugostiteljstvo)            | 8.02                        |
| Informacije i komunikacije                                                                                 | 7.99                        |
| Finansijske/Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja                                               | 1.98                        |
| Poslovanje nekretninama                                                                                    | 0.55                        |
| Stručne, naučne/znanstvene i tehničke djelatnosti                                                          | 5.24                        |
| Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti                                                              | 6.69                        |
| Javna uprava i odbrana/obrana, obavezno/obvezno socijalno osiguranje                                       | -1.23                       |
| Obrazovanje                                                                                                | 5.75                        |
| Djelatnosti zdravstvene i socijalne zaštite/skrbi                                                          | 7.30                        |

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| <b>Umjetnost, zabava i rekreacija</b> | 3.70 |
| <b>Ostale uslužne djelatnosti</b>     | 5.72 |

Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

Na narednom grafiku (Grafik 7) predstavljene su djelatnosti i njihov doprinos zaposlenosti u FBiH. U 2015. godini najveći doprinos zaposlenosti FBiH imala je prerađivačka industrija sa 86.428 zaposlenih osoba, dok je na drugom mjestu bio sektor trgovine koji je zapošljavao 80.277 osoba. U 2024. godini prerađivačka industrija i trgovina i dalje su dominantne djelatnosti u kontekstu broja zaposlenih ljudi u ovim sektorima. U prerađivačkoj industriji zaposleno je 104.233 osoba, (rast od 20,60% u odnosu na 2015. godinu) dok trgovina zapošljava 100.730 ljudi (rast od 25,48% u odnosu na 2015. godinu). Na bazi predstavljenog jasno je da je za FBiH trgovinski sektor od velikog značaja budući da zapošljava veliki broj ljudi. Time se generira veći raspoloživi dohodak, potrošnja te štednja što predstavlja osnov za ostvarivanje boljih ekonomskih rezultata pa je shodno tome, neophodno nastaviti sa jačanjem konkurentnosti ovog sektora.

**Grafik 7.** Doprinos zaposlenosti u FBiH po djelatnostima (%)



Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

### 2.3.6. Komparativna analiza: Udio zaposlenosti u trgovini u ukupnoj zaposlenosti FBiH, Republike Srpske (RS-a), Hrvatske, Srbije i Slovenije

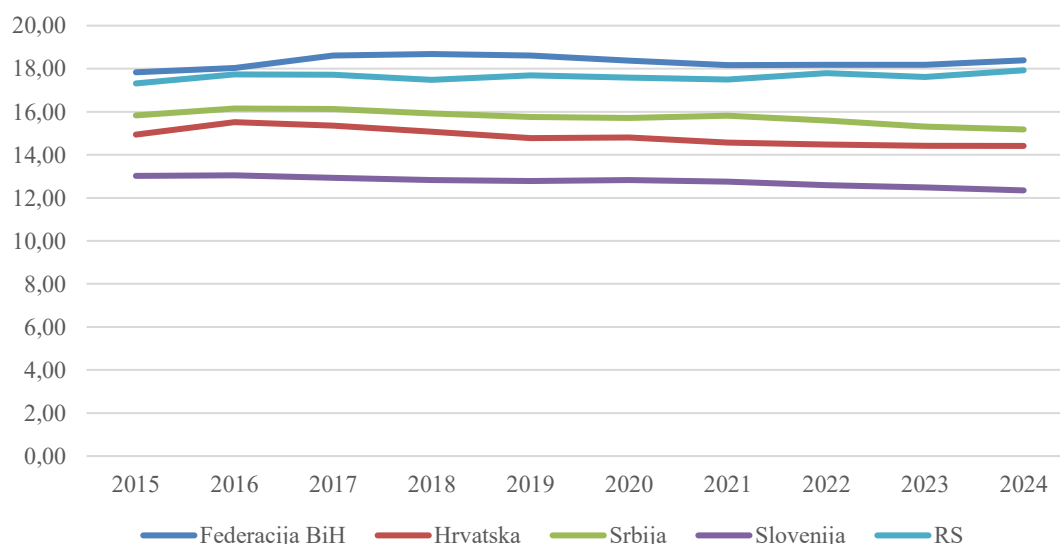
Najveće učešće trgovine u ukupnoj zaposlenosti među kompariranim entitetima/zemljama ima FBiH sa vrijednostima koje su u svim analiziranim godinama premašivale ostale ekonomije. Kroz većinu godina, trgovinski sektor zapošljava oko 18,00% ukupnog broja zaposlenih ljudi

čime je ekonomija FBiH u velikoj mjeri oslonjena na trgovinsku djelatnost. Nakon FBiH, najveće učešće može se uočiti u RS-u. Tako je u 2023. godini 17,61% zaposlenih osoba zaposleno upravo u trgovinskoj djelatnosti. Iako FBiH bilježi najveće učešće trgovine u ukupnoj zaposlenosti, razlike dva bh entiteta nisu izražene i sa grafika je vidljivo da se čak i smanjuju od 2021. godine.

Stabilan, ali nešto slabiji rezultat po pitanju ovog indikatora u odnosu na FBiH i RS ostvaruje Srbija gdje u prosjeku udio zaposlenih u trgovini iznosi oko 16,00%. U Srbiji<sup>100</sup> je prosječna godišnja stopa rasta ukupnog broja zaposlenih u sektoru trgovine, za dati period od 2015. do 2024. godine, iznosila 1,48% (uz ukupni rast od 14,14%). Broj zaposlenih u trgovini a malo je u posmatranom periodu rastao po prosječnoj godišnjoj stopi od 2,13%, u trgovini na veliko po stopi od 0,39%, a u trgovini na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima po stopi od 1,63%. Zanimljivo je da učešće broja zaposlenih u sektoru trgovine u ukupnom broju zaposlenih u privredi Srbije opada u posmatranom periodu od 2015. do 2024. godine, sa 16,61% u 2015. godini na 15,50% u 2024. godini. Kada je u pitanju Hrvatska<sup>101</sup>, posmatrajući broj zaposlenih u sektoru trgovine, u periodu od 2015. do 2024. godine, prosječna godišnja stopa rasta je 2,26% (uz ukupan rast broja zaposlenih od 22,24%), što je sporije od rasta zaposlenosti u ukupnoj privredi (prosječna godišnja stopa rasta je 2,67%). Broj zaposlenih u trgovini na malo je rastao po prosječnoj godišnjoj stopi od 0,88%, u trgovini na veliko po stopi od 2,18%, a u trgovini na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima po stopi od 2,83%.

Hrvatska i Slovenija ostvaruju slične rezultate. Jedina veća razlika zabilježena je u 2016. godini. Nakon toga, trend kretanja učešća trgovine u zaposlenosti ovih zemalja gotovo je identičan. Imajući u vidu navedene indikatore, može se zaključiti da, dok učešće ukupnog broja zaposlenih u sektoru trgovine u ukupnom broju zaposlenih u privredi u Srbiji i Hrvatskoj bilježi pad u posmatranom periodu, Federacija BiH bilježi rast (Grafik 8). I ovi pokazatelji na odgovarajući način pokazuju da je trgovinska djelatnost u FBiH u ubrzanom rastu i u tom smislu zahtijeva strateški pristup u kontekstu daljeg razvoja.

**Grafik 8.** Učešće trgovine u ukupnoj zaposlenosti FBiH, RS-a, Hrvatske, Srbije i Slovenije



**Izvor:** Pripremili autori prema Federalni zavod za statistiku FBiH; Republički zavod za statistiku, Republika Srpska; Državni zavod za statistiku, Republika Hrvatska; Republički zavod za statistiku, Republika Srbija; Statistical Office, Republic of Slovenia.

<sup>100</sup> Izvor: Republički zavod za statistiku Republike Srbije, <https://www.stat.gov.rs/>, pristupljeno: 11.08.2025. godine.

<sup>101</sup> Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, <https://dzs.gov.hr/>, pristupljeno: 11.08.2025. godine.

Značajno manja oslonjenost zemalja na trgovinu, posebno Hrvatske i Slovenije u odnosu na FBiH, ukazuje na potrebu za veće usmjeravanje kapaciteta FBiH na trgovinski sektor budući da je isti jedan od najvažnijih pokretača ekonomske aktivnosti.

### 2.3.7. Prosječna neto plaća i učešće u trgovini

Prosječna neto plaća u FBiH nije imala veći rast iz godine u godinu sve do 2022. godine. Prosječan rast neto plaća od 2015. do 2021. godine iznosio je oko 2,60%. Pandemijska kriza i rat u Ukrajini doveli su do poremećaja kada je u pitanja stabilnost cijena u cijelom svijetu. Shodno tome, i BiH se suočila sa inflacijskim šokovima, kako onima na strani potražnje, tako i onima na strani ponude. Rast cijena roba i usluga neminovno je vodio pritiscima na rast plaća pa se implicitno tome prosječna neto plaća u 2022. godini povećala na 1.114 KM sa 996 KM u 2021. godini. Trend rasta se nastavio i u 2023. godini kada je prosječna neto plaća iznosila 1.261 KM što predstavlja povećanje od 13,20% u odnosu na godinu prije.

Ukoliko posmatramo tabelu (Tabela 15), uočavamo da su neto plaće u trgovini značajno ispod prosječne neto plaće u FBiH. Iako je kroz sve godine, uključujući čak i kriznu 2020. neto plaća u ovoj djelatnosti rasla, vrijednosti su i dalje prilično distinktivne u odnosu na prosjek FBiH. Neto plaće su u 2022. i 2023. godini bilježile značajno veći rast u odnosu na ostale godine. Plaće su u 2022. porasle za 16,67% u odnosu na 2021. godinu, dok su se u 2023. povećale za 13,01% u odnosu na 2022. godinu. Iako je pomenuto pozitivan znak pri konvergiranju sa prosjekom FBiH, ovaj rast mora biti još izraženiji kako bi se zaista ova djelatnost i primanja u istoj približile prosječnim vrijednostima FBiH te kako bi na taj način ovaj sektor bio u stanju privući produktivniju, motivisaniju i generalno kvalitetniju radnu snagu.

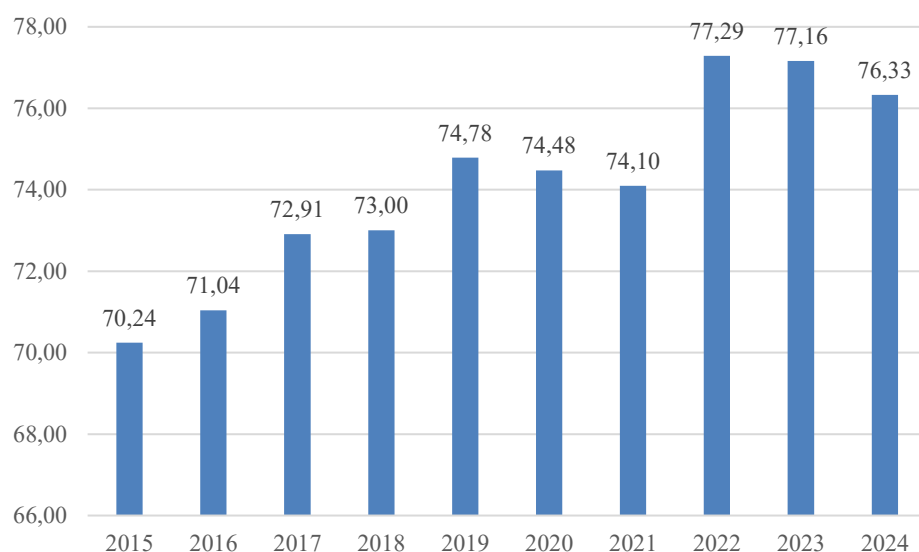
**Tabela 15.** Prosječna neto plaća u FBiH i trgovinskoj djelatnosti (KM)

| Godina | Prosječna neto plaća | Neto plaća u sektoru trgovine |
|--------|----------------------|-------------------------------|
| 2015   | 830                  | 583                           |
| 2016   | 839                  | 596                           |
| 2017   | 860                  | 627                           |
| 2018   | 889                  | 649                           |
| 2019   | 928                  | 694                           |
| 2020   | 956                  | 712                           |
| 2021   | 996                  | 738                           |
| 2022   | 1.114                | 861                           |
| 2023   | 1.261                | 973                           |
| 2024   | 1.373                | 1.048                         |

**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Naredni grafik (Grafik 9) pokazuje ispodprosječne plaće sektora trgovine. Od 2015. do 2018. godine primjetan je blagi rast kroz godine. Od 2019. do 2021. godine nisu se dešavale veće promjene, nakon čega se stanje popravlja pa je neto plaća u ovom sektoru 2024. godine iznosila 73,33% prosječne plaće FBiH. Iako pomenuto predstavlja napredak, posebice ukoliko se komparira sa početnom godinom iz uzorka, kako je ranije navedeno, rast je još uvijek nedovoljno izražen da bi se u skorije vrijeme moglo očekivati sustizanje prosječne plaće FBiH.

**Grafik 9.** Neto plaće u sektoru trgovine (u odnosu na prosječnu plaću FBiH) (%)



Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

### 2.3.8. Obrazovni sistem i potrebe tržišta

U kontekstu zaposlenosti od velike je važnosti sagledati koliko dobro obrazovni sistem pruža podršku sektoru trgovine u smislu potrebne obučene radne snage. Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku FBiH, na godišnjem nivou oko 400 obučenih prodavača izlazi iz obrazovnog sistema. Uz nešto više od 100.000 zaposlenih u sektoru trgovine, godišnje potrebe za novim zaposlenicima se procijenjuju na 2 do 2,5 hiljada trgovaca.

Također, i u ovom kontekstu su prisutne velike oscilacije između kantona u pogledu broja educiranih trgovaca u odnosu na iskazane potrebe. To rezultira činjenicom da veliki broj zaposlenih u sektoru trgovine zapravo nisu školovani za navedeno zanimanje.

**Tabela 16.** Broj upisanih đaka za zanimanje trgovca po kantonima

| Kanton                          | Broj upisanih đaka - veleprodaja i maloprodaja | Djevojčice (od prethodnog broja) |
|---------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------|
| Unsko-sanski kanton             | 311                                            | 251                              |
| Posavski kanton                 | 214                                            | 208                              |
| Tuzlanski kanton                | 113                                            | 98                               |
| Zeničko-dobojski kanton         | 0                                              | 0                                |
| Bosansko-podrinjski kanton      | 72                                             | 60                               |
| Srednjobosanski kanton          | 80                                             | 41                               |
| Hercegovačko-neretvanski kanton | 97                                             | 31                               |
| Zapadnohercegovački kanton      | 251                                            | 163                              |
| Kanton Sarajevo                 | 44                                             | 18                               |
| FBIH                            | 1.182                                          | 870                              |

Izvor: FZS

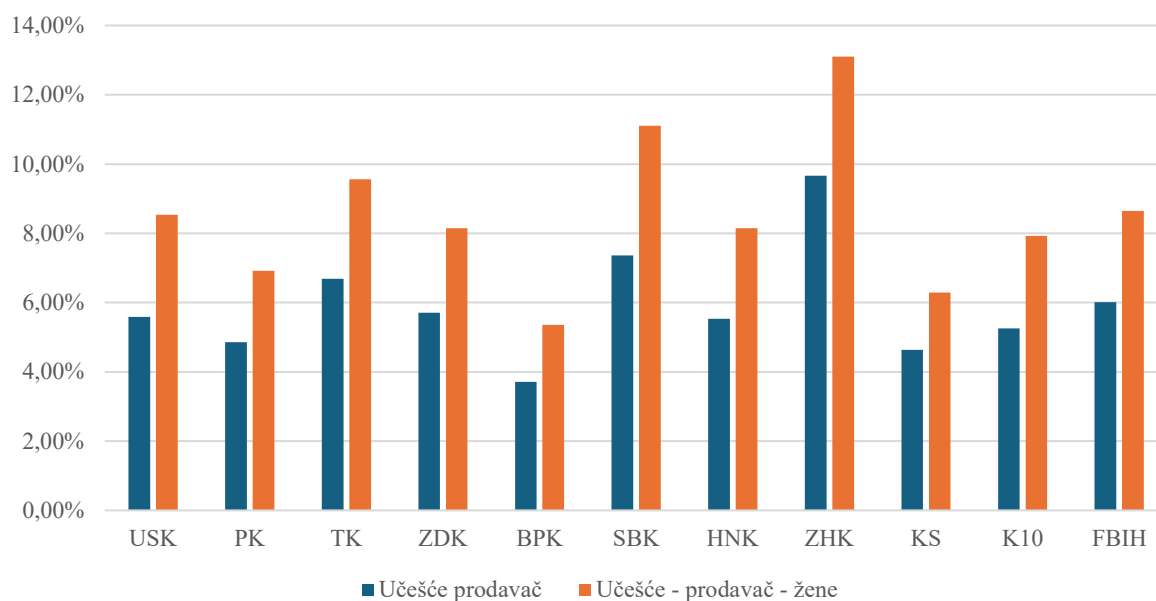
Istovremeno na biroima za zapošljavanje registriran je veliki broj nezaposlenih trgovaca, odnosno 15,5 hiljada registrovanih nezaposlenih prodavača u FBiH, prema podacima iz avgusta 2025. godine. To predstavlja 15,6% ukupnog broja zaposlenih u trgovini i najviši je evidentirani broj nezaposlenih od svih zanimanja sa trogodišnjom školom - u 9 kantona. Značajan dio njih su starosna grupa od 50+ godina i dugoročno su nezaposleni.

**Tabela 17.** Broj registriranih nezaposlenih trgovaca

| Kanton                          | Broj nezaposlenih - prodavač | Od toga - žena | Rang prema broju nezaposlenih - trogodišnja škola |
|---------------------------------|------------------------------|----------------|---------------------------------------------------|
| Unsko-sanski kanton             | 1.450                        | 1.298          | 1                                                 |
| Posavski kanton                 | 174                          | 120            | 1                                                 |
| Tuzlanski kanton                | 4.123                        | 3.851          | 1                                                 |
| Zeničko-dobojski kanton         | 2.733                        | 2.464          | 1                                                 |
| Bosansko-podrinjski kanton      | 95                           | 81             | 2                                                 |
| Srednjobosanski kanton          | 2.155                        | 1.889          | 1                                                 |
| Hercegovačko-neretvanski kanton | 1.354                        | 1.113          | 1                                                 |
| Zapadnohercegovački kanton      | 983                          | 738            | 1                                                 |
| Kanton Sarajevo                 | 2.236                        | 1.882          | 1                                                 |
| Unsko-sanski kanton             | 291                          | 219            | 1                                                 |
| <b>FBIH</b>                     | <b>15.594</b>                | <b>13.655</b>  | <b>1</b>                                          |

**Izvor:** Federalni zavod za zapošljavanje (u daljem tekstu FZZ)

Nezaposleni trgovci čine 6,01% ukupnog broja registrovanih nezaposlenih lica u FBiH, odnosno 8,65% registrovanih nezaposlenih žena. Nezaposleni trgovci čine 19,16% registrirane nezaposlenosti osoba sa trogodišnjom srednjom stručnom spremom, pri čemu je 32,88% registrirane nezaposlenosti žena sa trogodišnjom srednjom stručnom spremom.

**Grafik 10.** Učešće nezaposlenih u trgovini u ukupnom broju nezaposlenih u FBiH (%)

**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZZ

Iz prethodne analize se može zaključiti da postoji značajna neusklađenost obrazovnog sistema i potreba tržišta za odgovarajućom radnom snagom. Pri tome, postoje značajne varijacije po ovom pitanju unutar različitih kantona Federacije BiH. Iz ovog proizilazi i jasna preporuka potrebe usklađivanja obrazovnog sistema s potrebama tržišta rada, u smislu podizanja broja i unaprijeđenja kvaliteta obrazovanja budućih trgovaca.

### 2.3.9. Ukupne investicije i učešće u trgovini

Ukupne investicije u FBiH od 2015. do 2024. godine doživljavaju trend rasta, osim 2020. godine. Kao i kod ostalih razmatranih indikatora, oporavak je bio prilično brz pa investiranje od 2021. godine nastavlja sa rastom. Najveća vrijednost u razmatranom vremenskom okviru evidentirana je u 2024. godini kada su ukupne investicije iznosile 6,1 milijardi KM.

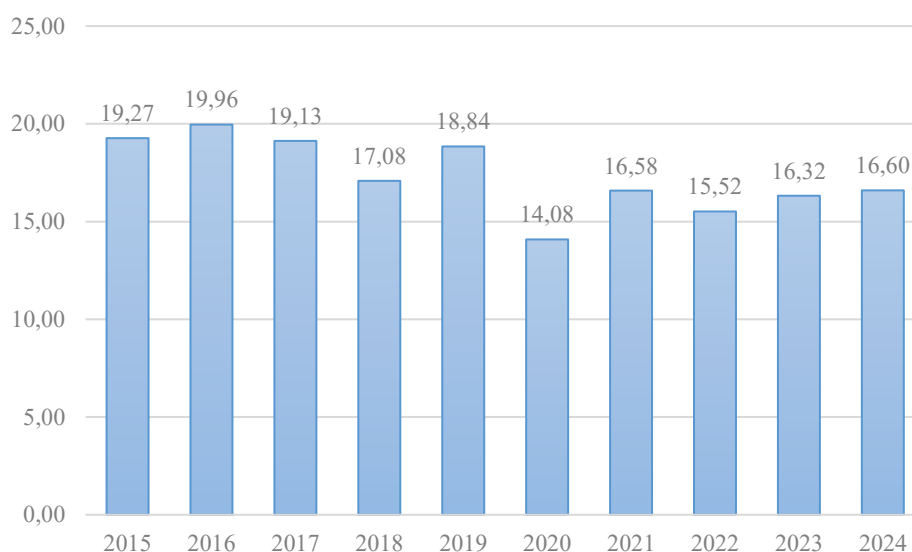
**Tabela 18.** Ukupne investicije i učešće u trgovini (000 KM)

| Godina | Ukupne investicije u FBiH | Investicije u sektoru trgovine |
|--------|---------------------------|--------------------------------|
| 2015   | 2.766.501                 | 533.029                        |
| 2016   | 2.826.090                 | 564.100                        |
| 2017   | 3.247.786                 | 621.152                        |
| 2018   | 3.349.319                 | 572.115                        |
| 2019   | 3.599.542                 | 678.257                        |
| 2020   | 3.372.362                 | 474.983                        |
| 2021   | 3.797.502                 | 629.702                        |
| 2022   | 4.641.253                 | 720.094                        |
| 2023   | 5.539.538                 | 904.090                        |
| 2024   | 6.105.834                 | 1.013.284                      |

**Izvor:** FZS

Udio investicija u sektoru trgovine također je bilježio rast od 2015. godine, s tim da je u 2018. godini došlo do blagog pada od 7,90% u odnosu na 2017. godinu. Također, pad se dogodio i u kriznoj 2020. godini kada se vrijednost smanjila za 29,97% u odnosu na prethodnu godinu. 2021. godina i period nakon nje donose bolje rezultate i veće investiranje u ovaj sektor. U 2024. godini investicije u djelatnost trgovine povećane su za 12,08% u odnosu na 2023. godinu što je u posmatranom razdoblju jedno od značajnijih povećanja i pozitivan signal za progres sektora. U Federaciji BiH, u periodu od 2015. do 2024. godine, prosječan iznos ostvarenih investicija u stalna sredstva pravnih osoba iznosi 633,06 miliona KM. Od toga je prosječna razina investicija u trgovini na veliko 275,48 miliona KM, u trgovini na malo 299,12 miliona KM, a u trgovini na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima 58,46 miliona KM.

**Grafik 11.** Učešće investicija u trgovini u ukupnim investicijama FBiH (%)



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Iako investicije u trgovini rastu u svojim apsolutnim iznosima, posmatranje učešća investiranja u trgovini u ukupnim investicijama FBiH ukazuje na nešto veće oscilacije u odnosu na ostale razmatrane indikatore. Na prethodnom grafiku uočavamo da je udio investicija u ovom sektoru u ukupnim investicijama FBiH porastao sa 19,27% u 2015. godini na 19,96% u 2016. što ujedno predstavlja i najveću vrijednost ostvarenu u posmatranom periodu. Nakon toga, 2017. i 2018. godine udio opada. U 2019. godini učešće je povećano, međutim, pandemijska godina donosi ponovni pad. Očekivano, investicije su se tada smanjile pod uticajem pesimističkih očekivanja investitora. Stanje se počelo popravljati 2021. godine, međutim, 2022. godine udio je smanjen poredeći sa 2021. godinom. Udio investicija u trgovini u ukupnim investicijama povećan je u 2024. godini i iznosio je 16,60%, ali to je još uvijek ispod rezultata ostvarivanih u periodu od 2015. do 2019. godine. Sporiji oporavak ukazuje na neophodnost sektora da uloži još više napore u postizanju veće konkurentnosti, privlačenju investitora kroz etabliranje perspektivnijeg okruženja koje karakteriše optimističnost, odnosno veća prepoznatnost djelatnosti kao stabilne za investiranje i ostvarivanje profita.

Posmatrano u odnosu na ukupan broj zaposlenih, prosječan iznos investicija u sektoru trgovine u Federaciji BiH u periodu od 2015. do 2024. godine je 6,73 miliona KM po zaposlenom. U trgovini na veliko je taj iznos za posmatrani period iznosio 10,44 miliona KM/zaposlenom, a u trgovini na malo 5,04 miliona KM/zaposlenom.

Prosječna godišnja stopa rasta investicija u sektoru trgovine, u posmatranom periodu je 7,40%. Pri tome najbržu stopu rasta razine investicija u posmatranom periodu bilježi trgovina na veliko i na malo motornim vozilima i motociklima, sa prosječnom godišnjom stopom rasta od 15,19%. Slijedi trgovina na veliko sa prosječnom stopom rasta od 8,91% i trgovina na malo sa stopom od 4,77%. Važno je napomenuti da investicije bilježe kontinuiran rast u posmatranom periodu, osim 2018. godine, kada je evidentiran pad u odnosu na prethodnu 2017. godinu (-7,89% za područje trgovine generalno), uzrokovan isključivo padom investicija u trgovinu na malo (-22,52%). Pad investicija je evidentiran i u 2020. godini u odnosu na prethodnu 2019. godinu (-29,97%).

Poređenja radi, prosječan iznos bruto investicija u sektoru trgovine u Hrvatskoj<sup>102</sup>, prema dostupnim podacima za period od 2015. do 2023. godine iznosi 1,45 milijardi eura (2,76 milijardi KM<sup>103</sup>). Prosječan iznos bruto investicija u trgovini na veliko u posmatranom periodu je 396,72 miliona eura (775,93 miliona KM), a u trgovini na malo 873,36 miliona eura (1,71 milijardi KM). Posmatrano po zaposlenom, prosječan iznos investicija u sektoru trgovine u posmatranom periodu je 5,93 miliona eura po zaposlenom. U trgovini na veliko je ovaj iznos 5,07 miliona eura/zaposlenom, a u trgovini na malo 6,43 miliona eura/zaposlenom.

U Srbiji<sup>104</sup> je prosječan iznos investicija u sektoru trgovine, prema dostupnim podacima za period od 2015. do 2023. godine iznosio 595,51 miliona eura<sup>105</sup>. Od toga je u trgovini na veliko prosječan iznos investicija u datom periodu iznosio 284,01 miliona eura, a u trgovini na malo 260,61 miliona eura. Posmatrano u odnosu na ukupan broj zaposlenih, u sektoru trgovine prosječan iznos investicija je u posmatranom periodu iznosio 1,74 miliona eura po zaposlenom. U trgovini na veliko taj iznos je 2,65 miliona eura po zaposlenom a u trgovini na malo 1,30 miliona eura/zaposlenom.

Na osnovu prethodne analize investicija u oblast trgovine, možemo zaključiti da dobijeni pokazatelji ne odstupaju od pokazatelja prethodnih analiza drugih indikatora u sektoru trgovine. Hrvatska značajno prednjači po pitanju nivoa investicija u odnosu na Federaciju i Srbiju. Pri tome je zanimljivo primijetiti da se u Hrvatskoj više investira u trgovinu na malo u odnosu na veletrgovinu, što nije slučaj kod Srbije i Federacije BiH. Iznos investicija u Federaciji BiH je nešto veći u odnosu na Srbiju, posmatrano u kontekstu trgovine generalno, a i trgovine na veliko i trgovine na malo.

Detaljnija analiza investicija u okviru kantona u Federaciji BiH (Grafik 12), pokazuje da najveći procenat investicija u sektoru trgovine otpada na Kanton Sarajevo (čak 33,45%). Slijedi Tuzlanski kanton (21,89%) i Zeničko-dobojski kanton (11,45%).

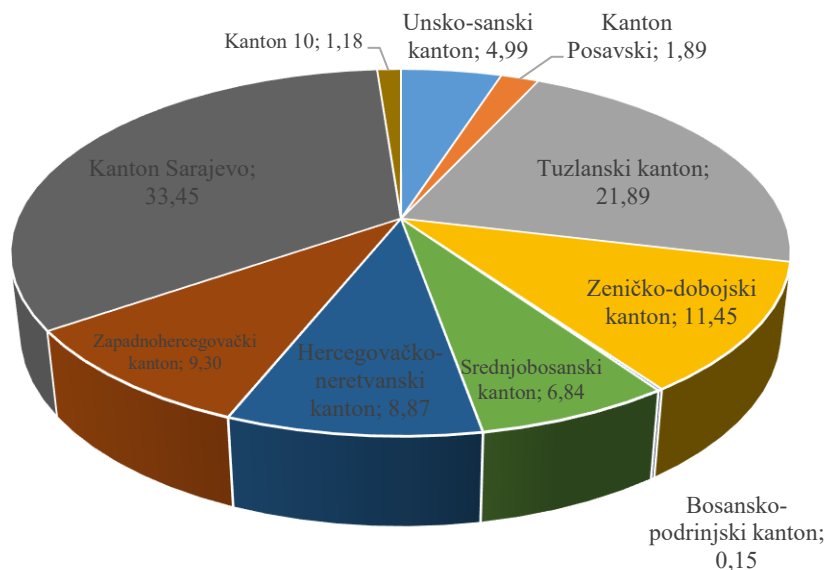
<sup>102</sup> Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, <https://dzs.gov.hr/>, pristupljeno: 07.09.2025. godine.

<sup>103</sup> Prema kursu 1EUR = 1,95583KM

<sup>104</sup> Izvor: Republički zavod za statistiku Republike Srbije, <https://www.stat.gov.rs/>, pristupljeno: 07.09.2025. godine

<sup>105</sup> Prema kursu 1EUR = 117.18 RSD

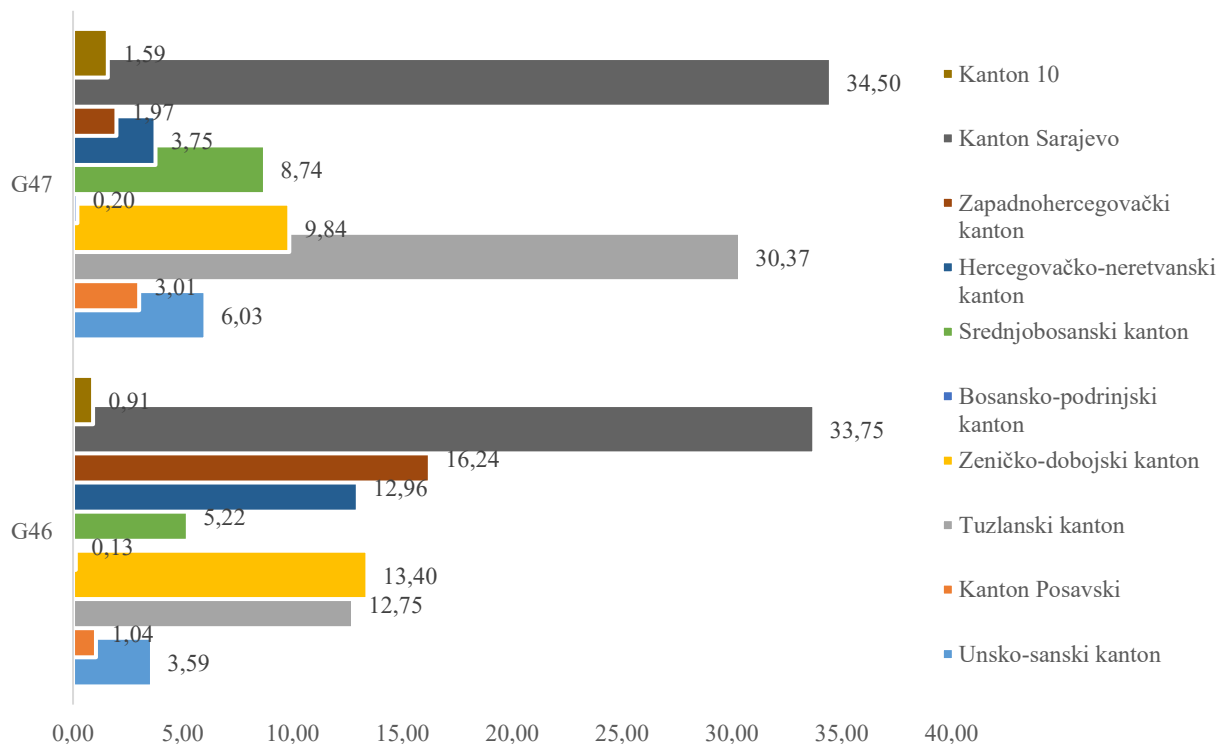
**Grafik 12.** Struktura prosječnog iznosa investicija po kantonima FBiH (2015-2024) (%)



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Najmanji prosječan iznos investicija u oblasti trgovine je ostvaren u Bosansko-podrinjskom kantonu (1,02 miliona KM, odnosno 0,15% od ukupnog iznosa za sve kantone zajedno). Posmatrajući po oblastima unutar sektora trgovine, detaljan prikaz investicija po kantonima je dat na narednom grafiku (Grafik 13).

**Grafik 13.** Struktura investicija u oblastima trgovine na malo (G47) i trgovine na veliko (G46) u kantonima u FBiH (prosječan iznos investicija za period 2015-2024. godine) (%)



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Kao što se može vidjeti iz prethodnog grafika, kako u oblasti maloprodaje (G47), tako i veletrgovine (G46) prednjači Kanton Sarajevo. Zanimljivo je primijetiti da se u Tuzlanskom

kantonu značajno investiralo u oblast maloprodaje (95,58 miliona KM, što je 30,37% ukupnog iznosa za sve kantone). Međutim, oblast veletrgovine ne bilježi tako veliki iznos (36,98 miliona KM, što je 12,75% ukupnog iznosa investicija za sve kantone). Najmanji iznos investicija i u oblasti maloprodaje i u oblasti veletrgovine je ostvaren u Bosansko-podrinjskom kantonu.

Može se zaključiti da i pored toga što je investiranje u sektor trgovine u Federaciji BiH bilježi značajan rast, postoji značajna disproporcija investicija u pogledu oblasti unutar ovog sektora i posebno unutar različitih kantona u FBiH. Preporuka koja proizilazi iz ovoga, jeste da postoji jasna potreba za više strateškim usmjeravanjem investicija u sektoru trgovine, s posebnim akcentom na manje razvijene kantone, kako bi se podigla razina razvijenosti trgovine, ali i opšteg socio-ekonomskog blagostanja.

### **2.3.10. Analiza vanjskotrgovinske razmjene FBiH**

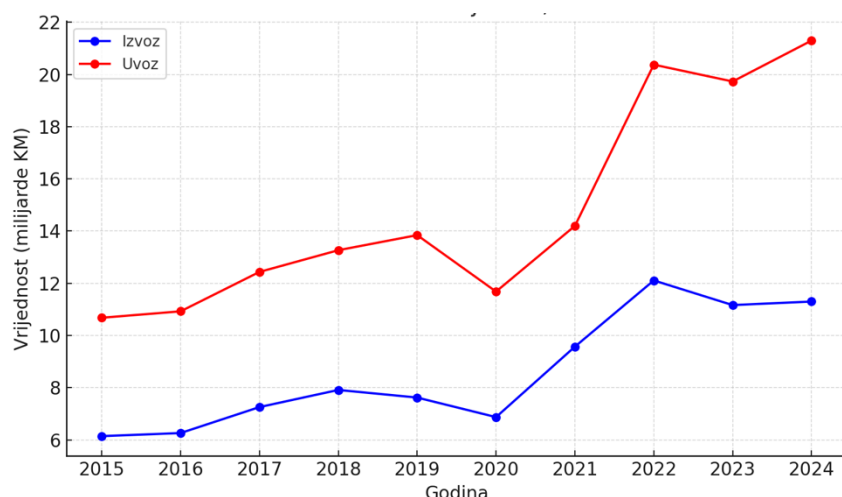
U periodu 2015–2024. godine vanjska trgovina Federacije BiH pokazuje trend rasta do 2018. godine, zatim blagi pad u trajanju od dvije godine i snažan oporavak tokom perioda 2021–2022. godine, nakon čega je uslijedilo usporavanje u protekle dvije godine. Izvoz FBiH je porastao s oko 6,15 milijardi KM u 2015. godini na rekordnih 12,1 milijardi KM tokom 2022. godine, dok je uvoz porastao sa oko 10,68 na 20,4 milijardi KM u istom razdoblju<sup>106</sup>. Pokrivenost uvoza izvozom kretala se između 55% i 63% sa najvišim omjerom tokom 2021. godine (preciznije 63,3%) kada je izvoz rastao brže od uvoza prema zvaničnim podacima Federalnog zavoda za statistiku. Struktura izvoza FBiH se može okarakterisati kao izrazito industrijska imajući u vidu da preko 85% izvoza čini prerađivačka industrija, a glavni proizvodi koji se izvoze na ino-tržišta uključuju bazne metale, mašine i opremu kao i razne prerađevine (npr. namještaj, tekstil)<sup>107</sup>. Sa druge strane, uvozom dominiraju razne mašine, vozila, industrijske sirovine, te energenti i hemijski proizvodi. Najvažnija izvozna tržišta za FBiH su zemlje EU i regije, ponajviše Njemačka, Hrvatska, Italija, Srbija i Austrija<sup>108</sup>. Uvoz je također pretežno iz EU (Njemačka, Italija, Slovenija), uz značajan udio Kine i susjednih zemalja prema podacima Federalnog zavoda za statistiku iz mjeseca januara tekuće godine. U komparaciji sa ukupnom trgovinskom razmjenom na nacionalnom nivou kada se analiziraju podaci za oba entiteta i Brčko Disktrikt, FBiH ostvaruje oko dvije trećine izvoza BiH, ali je po obimu izvoza daleko iza susjednih država (Hrvatske i Srbije) ako se podaci kompariraju sa vodećim zemljama u regiji. U nastavku slijedi detaljna analiza po segmentima: bilančni pokazatelji, sektorska i proizvodna struktura, geografska struktura, te vremenska i regionalna komparacija.

---

<sup>106</sup> Federalni zavod za statistiku. (2023). Federacija BiH u brojkama 2023. Preuzeto sa <https://fzs.ba/wp-content/uploads/2023/07/Federacija-BiH-u-brojkama-2023.pdf>

<sup>107</sup> Federalni zavod za statistiku. (2025, januar). Spoljnotrgovinska razmjena - januar 2025. Preuzeto sa <https://fzs.ba/wp-content/uploads/2025/01/16.1.12.pdf>

<sup>108</sup> Federalni zavod za statistiku. (2024, januar). Spoljnotrgovinska razmjena - decembar 2023. Preuzeto sa <https://www.fzs.ba/wp-content/uploads/2024/01/16.1.12.pdf>

**Grafik 14.** Vanjskotrgovinski bilans FBiH u preiodu 2015–2024. godina

Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

### 2.3.9.1. Trend kretanja izvoza i uvoza FBiH u periodu 2015–2024. godine

Vanjskotrgovinski bilans entiteta FBiH obilježen je kontinuiranim deficitom kroz duži vremenski period. Naime, uvoz znatno nadmašuje izvoz tokom cijelog promatranog razdoblja što je bio slučaj i prethodnom nepromatranom razdoblju. Međutim, bitno je istaći kada je riječ o promatranom periodu da se omjer pokrivenosti uvoza izvozom postupno smanjivao, odnosno popravljao do konca 2021. godine, da bi nakon toga ponovo opao. Tabela u nastavku (Tabela 19) prikazuje ključne pokazatelje po godinama: ukupnu vrijednost izvoza, uvoza i procent pokrivenosti uvoza izvozom, a vrijednosti su izražene u milijardama KM.

**Tabela 19.** Izvoz, uvoz i pokrivenost uvoza izvozom Federacije BiH

| Godina | Izvoz<br>(milijardi KM) | Uvoz<br>(milijardi KM) | Pokrivenost uvoza<br>izvozom (%) |
|--------|-------------------------|------------------------|----------------------------------|
| 2015   | 6.148                   | 10.681                 | 57,6                             |
| 2016   | 6.260                   | 10.926                 | 57,3                             |
| 2017   | 7.255                   | 12.435                 | 58,3                             |
| 2018   | 7.912                   | 13.267                 | 59,6                             |
| 2019   | 7.620                   | 13.852                 | 55,0                             |
| 2020   | 6.871                   | 11.685                 | 58,8                             |
| 2021   | 9.571                   | 15.132                 | 63,3                             |
| 2022   | 12.107                  | 20.395                 | 59,4                             |
| 2023   | 11.164                  | 19.733                 | 56,6                             |
| 2024*  | 10.734                  | 20.194                 | 53,2                             |

Napomena: \*Podaci za 2024. godinu su preliminarni

Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

Prema zvaničnim podacima Federalnog zavoda za statistiku, izvoz entiteta FBiH rastao je od 2015. do 2018. godine prosječnom godišnjom stopom od oko 9%, dostigavši razinu vrijednosti 7,91 milijardi KM zaključno sa 2018. godinom (naspram 5,78 milijardi KM u 2014. godini). Pokrivenost uvoza izvozom se u tom periodu popravila sa oko 55–58% na gotovo 60% (preciznije 59,6%). Međutim, 2019. godine dolazi do blagog pada izvoza (na 7,62 milijardi KM) i smanjena pokrivenosti uvoza izvozom na 55%, što se može pripisati usporavanju ekonomskih aktivnosti uoči globalne pandemije. Pandemijska 2020. godina donosi dalji pad

izvoza (u iznosu od –9,8%) i uvoza (u iznosu od –15,7%), ali se pokrivenost uvoza izvozom paradoksalno poboljšala na 58,8% zbog većeg relativnog pada uvoza zbog problema sa transportom i distribucijom dobara.

Nadalje, izuzetno snažan ekonomski, odnosno trgovinski oporavak uslijedio je tokom 2021. godine kada je izvoz FBiH porastao na vrijednost 9,57 milijardi KM (rast od 39% u odnosu na prethodnu 2020. godinu), dok je razina uvoza porasla na 15,13 milijardi KM (rast od +29% u odnosu na prethodnu 2020. godinu). U navedenom periodu također je ostvarena i rekordna pokrivenost uvoza izvozom od 63,3% što ukazuje na konkurentniji izvoz uslijed povoljne vanjske tražnje i rasta cijena izvozne robe (npr. metala). Godine 2022. se nastavlja trend rasta. Naime, izvoz je dosegao historijski maksimum od 12,11 milijardi KM (što je rast od +26,5% u odnosu na prethodnu godinu). Uvoz je istovremeno porastao na 20,4 milijardi KM (što predstavlja rast od +34,8% u odnosu na prethodnu godinu), stoga je pokrivenost uvoza izvozom blago pala na oko 59%. Vanjskotrgovinski deficit entiteta FBiH u 2022. godini dosegao je oko 8,29 milijardi KM.

Nakon vrhunca u 2022. godini, u narednom periodu slijedi pad izvoza. Naime, tokom 2023. godine entitet FBiH je izvezla ukupno 11,16 milijardi KM robe (što predstavlja pad izvoza od 7,8% godišnje), dok je uvoz iznosio 19,73 milijardi KM (preciznije pad od 3,2%).<sup>109</sup> Pokrivenost uvoza izvozom spustila se na oko 56,6%. Najnoviji podaci za 2024. ukazuju na daljnji pad izvoza (na oko 10,73 milijardi KM što predstavlja pad od –3,8%) uz blagi rast uvoza (na oko 20,19 milijardi KM što predstavlja povećanje od +2,3%). Posljedično, pokrivenost uvoza izvozom smanjen je na oko 53,2% što predstavlja najniži nivo pokrivenosti uvoza izvozom u posljednjih deset godina.<sup>110</sup> Ovakvo kretanje odražava slabljenje vanjske potražnje i pad cijena ključnih izvoznih proizvoda tokom 2023–2024. godine, dok je uvoz ostao visok uslijed domaće potrošnje i cijena energenata.

Stoga, ključne promjene tokom analiziranog perioda od 2015–2024. godine se odnose na ukupni robni izvoz entiteta FBiH koji je porastao za oko 75% (sa 6,15 na 10,73 milijarde KM), dok je uvoz porastao za oko 89% (sa 10,68 na 20,19 milijarde KM). Gore navedenim trgovinskim kretanjima u FBiH, deficit se time povećao, ali je 2021. godine privremeno smanjen zahvaljujući izuzetnom izvoznom rastu. Najbolja godina za izvoz bila je 2022. godina, ali je već 2023. i 2024. godine zabilježena korekcija, odnosno poravnanje na približnu vrijednost u ranije periodu. Stoga, u cijelom analiziranom periodu FBiH kontinuirano bilježi deficit od oko 4 do 8 milijardi KM na godišnjoj razini što ukazuje na strukturnu zavisnost od uvoza. Ipak, pokrivenost uvoza izvozom dugoročno je neznatno poboljšana (sa oko 57% na oko 53–59% raspon) uz vidljive cikluse rasta i pada uslijed vanjskih šokova (npr. pandemija).

### **2.3.9.2. Struktura izvoza i uvoza po sektorima i proizvodima**

Zvanični podaci Federalnog zavoda za statistiku jasno pokazuju da je izvoz entiteta FBiH visoko koncentriran u prerađivačkom sektoru. Naime, prema važećoj klasifikaciji poslovnih djelatnosti u Bosni i Hercegovini (KD BiH 2010)<sup>111</sup>, sektor C – Prerađivačka industrija

<sup>109</sup> Federalni zavod za statistiku. (2024, januar). Spoljnotrgovinska razmjena - decembar 2023. Preuzeto sa <https://www.fzs.ba/wp-content/uploads/2024/01/16.1.12.pdf>

<sup>110</sup> Federalni zavod za statistiku. (2025, januar). Spoljnotrgovinska razmjena - januar 2025. Preuzeto sa <https://fzs.ba/wp-content/uploads/2025/01/16.1.12.pdf>

<sup>111</sup> Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2010). Klasifikacija djelatnosti za Bosnu i Hercegovinu. Preuzeto sa <https://fzs.ba/wp-content/uploads/2016/06/KDBiH2010-bosanski.pdf>

učestvuje sa preko 85% ukupne vrijednosti izvoza. Također, gore navedena poslovna djelatnost dominira i u ukupnom uvozu (sa preko 90% udjela). Naprimjer, u decembru 2024. godine čak 87,2% izvoza i 91,2% uvoza entiteta FBiH odnosilo se na prerađivačku industriju<sup>112</sup>. Unutar tog poslovnog sektora, ključne industrijske grane koje generiraju izvoz su proizvodnja osnovnih metala (npr. željezo, čelik, aluminijski), industrija mašina i električne opreme, proizvodnja namještaja i drvnih proizvoda, te proizvodnja tekstila i obuće. Sa druge strane, kada je riječ o strukturi uvoza predvode mašine i transportna oprema, goriva i mineralne sirovine, te širok dijapazon drugih industrijskih poluproizvoda i potrošačkih dobara.

Ako posmatramo prema Standardnoj međunarodnoj trgovinskoj klasifikaciji (SMTK/SITC)<sup>113</sup>, najveći dio izvoza entiteta FBiH čine prerađeni industrijski proizvodi. U 2023. godini najveće učešće u ukupnom izvozu imali su proizvodi razvrstani kao “razni industrijski proizvodi” (SMTK sektor 8 – npr. namještaj, odjeća, obuća, sl.) sa učešćem oko 27,6%. Odmah iza njih su proizvodi od baznih metala, mineralnih sirovina i slične robe (SMTK sektor 6) čiji udio varira oko jedne četvrtine. Primjera radi, u decembru 2024. SMTK sektor 6 činio je 24% ukupnog izvoza FBiH. Značajan je i izvoz mašina, uređaja i vozila (SMTK sektor 7), te hemijskih proizvoda (sektor 5), koji zajedno pokrivaju obiman udio izvoznog portfelja.

Kada je riječ o uvozu, pomenuti je najviše koncentriran u kategoriji koja se odnosi na mašine i transportna sredstva (SMTK sektor 7). Prema prethodno navedenoj klasifikaciji, ova grupa obuhvata vozila, mehaničku i električnu opremu, te tradicionalno drži najveći pojedinačni udio u uvozu entiteta FBiH – oko 23% prema podacima za 2023–2024. godinu. Slijede mineralna goriva i maziva (prema klasifikaciji SMTK sektor 3, npr. nafta, plin i električna energija) čiji se udio značajno povećao u periodu 2021–2022. godine uslijed rasta cijena energenata. Prema podacima Agencije za statistiku BiH, u 2022. godini sektor mineralnih goriva činio je oko 20% ukupnog uvoza BiH, a sličan trend odražava se i na entitet FBiH<sup>114</sup>.

Ostale važne uvozne kategorije su prerađevine po materijalu (SMTK sektor 6 – metali, plastika, guma), zatim hemijski proizvodi (SMTK sektor 5, uključujući farmaceutiku), te razni finalni proizvodi široke potrošnje (SMTK sektor 8 – vozila za ličnu upotrebu, elektronika, odjeća i dr.). Analiza strukture uvoza BiH i entiteta FBiH ukazuje na snažnu zavisnost domaće ekonomije od uvoza energenata i kapitalne opreme što dugoročno povećava vanjskotrgovinski deficit. Istovremeno, visok udio uvoza mašina i transportnih sredstava može se također tumačiti i kao indikator modernizacije industrijske baze i investicija u proizvodne kapacitete.

Treba naglasiti da FBiH ima relativno mali udio poljoprivrednih proizvoda u ukupnoj razmjeni, svega 2–3% izvoza i 3–5% uvoza odnosi se na poljoprivredu, šumarstvo i ribarstvo. Također, sektor vađenja ruda (sektor B) također ima mali izvozni udio, ali postaje značajan u uvozu zbog potrebe za sirovinama kao što su ruda aluminijska i željeza, koje se uvoze za domaću industriju. Proizvodnja i distribucija električne energije (sektor D) jedna je od rijetkih djelatnosti gdje FBiH ostvaruje neto izvoz – npr. izvoz električne energije iz termoelektrana u 2021. i 2022. godini doprinio je rastu ukupnog izvoza. Ipak, varijacije hidroloških prilika utiču na ovaj industrijski segment (2023. godine je zabilježen pad izvoza struje zbog loših hidroloških uslova).

---

<sup>112</sup> Federalni zavod za statistiku. (2025). Spoljnotrgovinska razmjena - januar 2025 (Saopćenje br. 16.1.12). Preuzeto 30. septembra 2024. sa <https://fzs.ba/wp-content/uploads/2025/01/16.1.12.pdf>

<sup>113</sup> Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine. (2024). Eksternotrgovinska razmjena u 2023. godini (Bilten br. 00). Preuzeto sa [https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Bilteni/2024/ETR\\_00\\_2023\\_TB\\_1\\_BS.pdf](https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Bilteni/2024/ETR_00_2023_TB_1_BS.pdf)

<sup>114</sup> FBiH (Federalni zavod za statistiku BiH, statistički bilteni 2022–2024)

Stoga, možemo konstatovati da se izvozna struktura FBiH bazira na prerađenim industrijskim proizvodima – od čega dobar dio čine proizvodi niske i srednje tehnologije (metalni proizvodi, drvo i namještaj, tekstilna konfekcija) – uz određeni rast izvoza srednjetehnoloških segmenata poput auto-dijelova i električne opreme. Uvozna struktura odražava potrebu za investicionom opremom, energentima i finalnim dobrima široke potrošnje koje domaća ekonomija ne proizvodi u dovoljnoj mjeri. Ova nepovoljna struktura (uvoz kapitalnih dobara i energije naspram izvoza manje vrijednih prerađevina) jedan je od razloga dugotrajnog trgovinskog deficita Federacije BiH.

### 2.3.9.3. Geografska struktura – glavni trgovinski partneri

Glavna izvozna tržišta entiteta FBiH koncentrirana su u Evropi, posebno unutar Evropske unije i regiona zapadnog Balkana. Zemlje EU čine oko 70–75% izvoza FBiH, dok na zemlje CEFTA (regionalne partnere poput Srbije i Hrvatske\*) otpada značajan dio ostatka. Posmatrajući pojedinačne zemlje, Njemačka i Hrvatska kontinuirano se izdvajaju kao dva najveća odredišta za proizvode iz FBiH. Njemačka je vodeće tržište zahvaljujući izvozu autodijelova, mašinskih komponenti, namještaja i metala – prema mjesečnim podacima, udio Njemačke kreće se oko 15% ukupnog izvoza FBiH<sup>115</sup>. Primjerice, u decembru 2023. godine Njemačka je činila 16,3% izvoza FBiH, a sličan nivo zadržan je i na godišnjem nivou. Hrvatska, kao susjedna zemlja i važan trgovinski partner, također učestvuje sa približno 14–17% izvoza FBiH<sup>116</sup>. U decembru 2024. godine Hrvatska je bila top destinacija sa 16,9% udjela u izvozu zahvaljujući izvozu električne energije, naftnih derivata, cementa, te hrane i namještaja u Hrvatsku.

Nakon Njemačke i Hrvatske, slijede Srbija i Italija kao naredna najvažnija tržišta, obično sa učešćem od 10–15% za svaku zemlju pojedinačno. U pojedinim mjesecima Srbija izbija na treće mjesto (npr. u decembru 2024. godine na Srbiju se odnosilo 10,9% izvoza), dok je u 2023. godini to mjesto držala Austrija (oko 10% udjela u izvozu u decembru 2023. godine zahvaljujući izvozu električne energije i metala u Austriju). Općenito, Italija, Austrija i Slovenija su naredna ključna EU tržišta za FBiH – svaka od njih učestvuje sa otprilike 5–9% u ukupnom izvozu. Italija kupuje uglavnom obuću, tekstilne proizvode, kožu i energente iz FBiH, dok Austrija i Slovenija uvoze metalne proizvode, drvo, namještaj i električnu energiju. Među vanevropskim tržištima, Sjedinjene Države i Turska povremeno se pojavljuju u top 10 (npr. izvoz aluminija i namještaja u SAD ili tekstila u Tursku), ali sa relativno manjim udjelima.

Na strani uvoza entiteta FBiH, struktura vodećih partnera nešto je raznovrsnija, ali i dalje dominiraju velike ekonomije EU. Njemačka i Italija su na vrhu liste dobavljača robe za FBiH. Svaka od njih čini približno 11–13% ukupnog uvoza FBiH. Njemačka isporučuje širok raspon proizvoda – od vozila i mašina do farmaceutika i hemikalija – i u 2024. je bila najveći pojedinačni izvor uvoza (npr. 11,1% uvoza u decembru 2024. poticao je iz Njemačke). Italija je također vrlo značajna kada je riječ o uvozu (sa oko 11% udjela) prvenstveno zbog uvoza nafte, odjeće/tekstilnih proizvoda za preradu, te mašina i vozila.

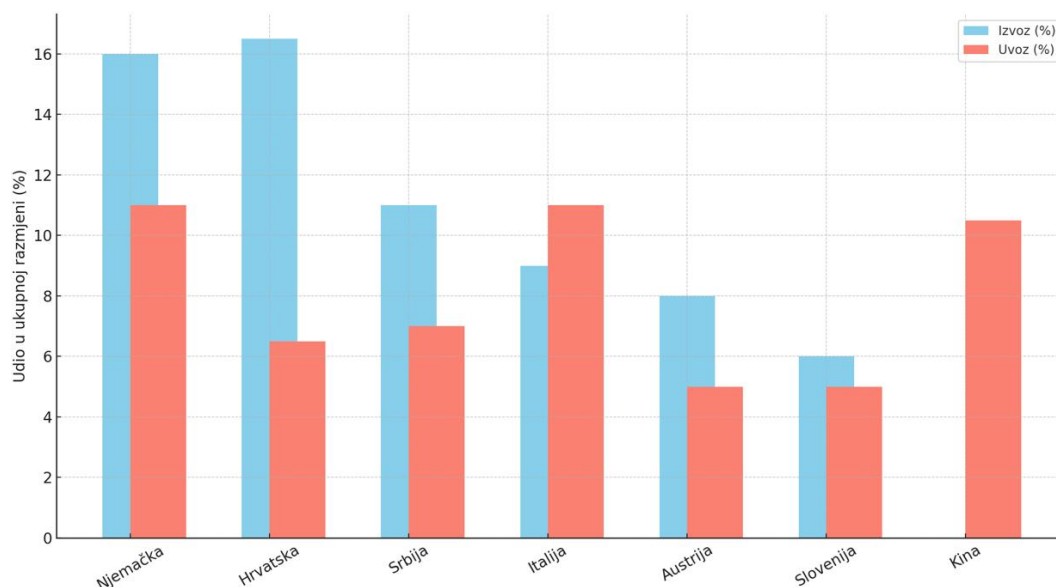
Kina se u posljednjim godinama probila među tri najveća uvozna partnera – kineski proizvodi (industrijska oprema, elektronika, mašine, ali i potrošačka roba) činili su oko 8–11% uvoza FBiH (u decembru 2024. uvoz iz Kine iznosio je 10,7% ukupnog uvoza). Time je Kina rame

<sup>115</sup> Federalni zavod za statistiku. (2024). Spoljnotrgovinska razmjena - decembar 2023 (Saopćenje br. 16.1.12). Preuzeto sa <https://www.fzs.ba/wp-content/uploads/2024/01/16.1.12.pdf>

<sup>116</sup> Federalni zavod za statistiku. (2025). Spoljnotrgovinska razmjena - januar 2025 (Saopćenje br. 16.1.12). Preuzeto sa <https://fzs.ba/wp-content/uploads/2025/01/16.1.12.pdf>

uz rame sa vodećim EU dobavljačima. Srbija i Hrvatska su također bitne za uvoz, posebno za energente i sirovine. Naime, iz Srbije FBiH uvozi električnu energiju, agro-proizvode, te željezo i čelik, dok iz Hrvatske uvozi naftne derivate, hranu, hemikalije i dr. U 2024. godini uvoz iz Hrvatske činio je oko 6–7% ukupnog uvoza (procjena na osnovu ranijih trendova), a iz Srbije je također približan udio. Slovenija i Austrija spadaju među top dobavljače (farmaceutski proizvodi i vozila iz Slovenije, te strojevi, papir i plastika iz Austrije) sa pojedinačnim udjelima od oko 5%.

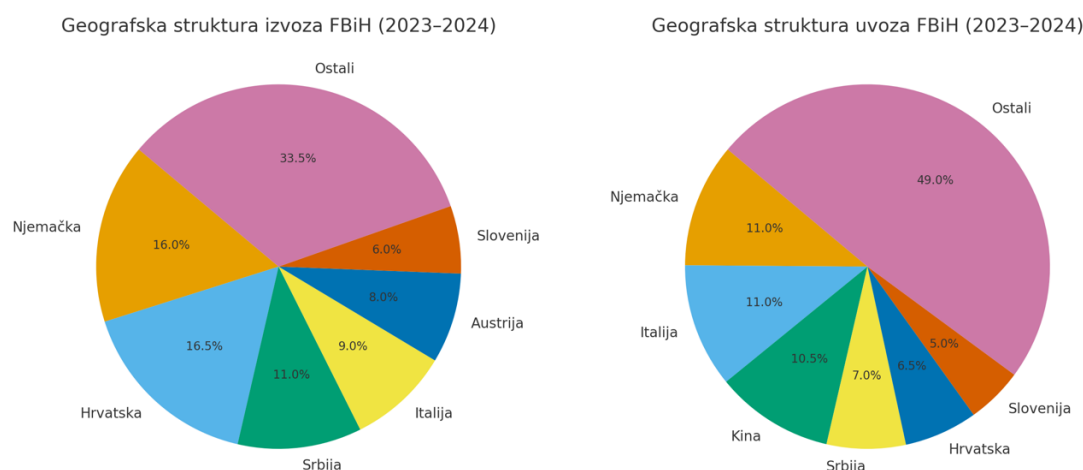
**Grafik 15.** Geostruktura izvoza/uvoza FBiH – ključni partneri (2023–2024. godina)



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Iz prethodnog grafičkog prikaza (Grafik 15) se vidi da je trgovina FBiH snažno vezana za EU – preko 70% ukupnog uvoza dolazi iz EU (Njemačka, Italija, Slovenija, Austrija, Hrvatska itd.). Regionalna razmjena unutar CEFTA također je značajna. Naime, sa Srbijom FBiH ima intenzivnu razmjenu (iako posljednjih godina uz deficit na strani FBiH zbog uvoza struje), dok je trgovina s ostalim CEFTA tržištima (Crna Gora, Sjeverna Makedonija, Kosovo, Albanija) mnogo manjeg obima. Rusija i Turska su među vanjskim partnerima od značaja uglavnom zbog uvoza – npr. ruski prirodni plin i nafta (što je 2022. godine povisilo uvoz iz Rusije), te turski tekstilni proizvodi i sirovine. Ipak, njihov udio varira i nije među najvećih pet. Sa aspekta trgovinskog balansa po zemljama, FBiH ostvaruje suficit sa nekim susjedima (npr. Hrvatska – zahvaljujući izvozu struje i metala suficit je iznosio oko 1,1 milijardu KM u 2022. godini, dok je i Austrija također zabilježila blagi suficit zbog izvoza metala), dok najveći deficit FBiH ima prema Kini i Njemačkoj (uvoz mašina i vozila nadmašuje izvoz). Sa Italijom je trgovina približno uravnotežena.

**Grafik 16.** Geostruktura izvoza naspram uvoza FBiH (2023–2024. godina)



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

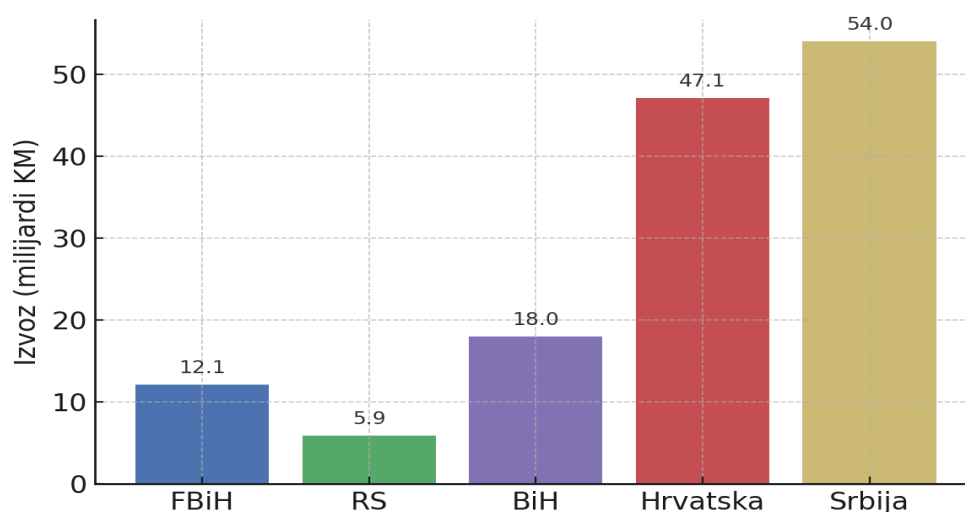
Iz prethodnog grafika (Grafik 16) možemo zaključiti da geografska struktura uvoza i izvoza FBiH pokazuje izrazitu usmjerenost na nekoliko ključnih partnera, pri čemu dominiraju zemlje EU, ali i susjedne države. Izvoz je koncentriran na Njemačku i Hrvatsku, koje zajedno nose gotovo trećinu ukupnog izvoza, uz značajnu ulogu Srbije, Italije, Austrije i Slovenije. Ovakva koncentracija potvrđuje jaku vezanost privrede FBiH za evropske lance vrijednosti, lance snadbijevanja i regionalno tržište. Sa druge strane, uvoz je diverzifikovaniji, ali i dalje u velikoj mjeri ovisi o Njemačkoj, Italiji i Kini, dok regionalni partneri poput Srbije i Hrvatske osiguravaju energente, sirovine i dio industrijskih inputa. Ovakva struktura naglašava i prilike i ranjivosti. Sa jedne strane predstavlja stabilan oslonac na razvijena tržišta EU, a sa druge visoku zavisnost od uvoza kapitalnih dobara i energenata što čini bilans trgovine FBiH osjetljivim na globalne poremećaje i promjene cijena na svjetskim tržištima.

#### 2.3.9.4. Uporedna analiza vanjskotrkovinskih pokazatelja unutar BiH i komparacija sa regijom

Vanjskotrgovinski pokazatelji entiteta FBiH kroz godine pokazuju slične trendove kao i na nivou cijele države BiH, uz nešto bolju pokrivenost od entiteta Republika Srpska. FBiH, kao veći entitet, generira otprilike 2/3 ukupnog izvoza BiH i oko 70% uvoza. Primjera radi, u 2022. godine ukupni izvoz Bosne i Hercegovine iznosio je 17,97 milijardi KM, od čega je FBiH ostvarila 12,11 milijardi KM (odnosno 67%), a RS oko 5,86 milijardi (odnosno 33%). Te godine pokrivenost uvoza izvozom bila je 62,8% na nivou BiH – nešto viša nego za FBiH (59,4%) zbog bolje situacije u RS kod nekih izvoznih segmenata (npr. veći izvoz električne energije i rafiniranih naftnih proizvoda iz RS). Ipak, u 2023. godini obje entitetske ekonomije bilježe pad izvoza (FBiH –7,8%, RS –4,6%) uz pad pokrivenosti – što je rezultiralo i padom izvoza BiH (–6,8%) na oko 16,77 milijardi KM.

Kada se FBiH usporedi sa manjim bh. entitetom, ali i susjednim državama, vidljive su znatne razlike u obimu trgovine što je očekivano sa obzirom na veličinu ekonomija. Grafički prikaz (Grafik 17) prikazuje izvozne vrijednosti FBiH u odnosu na manji bh. entitet Republiku Srpsku, državni nivo Bosne i Hercegovine, te susjedne zemlje Hrvatsku i Srbiju za 2022. godinu.

**Grafik 17.** Komparacija FBiH izvoza sa RS (entitet u BiH), državni nivo BiH i regijom



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Iz analize izvoza robe tokom 2022. godine i prateće komparacije FBiH sa ukupnim nacionalnim izvozom BiH, manjim bh. entitetom RS i susjednim državama Hrvatskom i Srbijom možemo zaključiti da FBiH čini glavninu izvoza BiH, ali znatno zaostaje za Hrvatskom i Srbijom po apsolutnom obimu izvoza zbog veličine ekonomije. Iz prethodnog grafika (Grafik 17) se vidi da je izvoz FBiH (oko 12,1 milijarde KM u 2022. godini) višestruko manji od izvoza ekonomija susjeda poput Hrvatske (oko 47 milijardi KM) ili Srbije (oko 54 milijarde KM). Čak i kada se posmatra ukupni izvoz BiH na nacionalnoj razini (oko 18 milijardi KM), on je svega oko 38% izvoza Srbije i oko 38–40% izvoza Hrvatske u 2022. godini. To ukazuje na relativnu izvoznu slabost BiH (pa tako i FBiH) u regionalnim razmjerima, dijelom zbog manje razvijene industrijske baze, a dijelom i zbog trgovinskih barijera i konkurentnosti.

Sa druge strane, pokrivenost uvoza izvozom FBiH (oko 59% u 2022. godini) bila je nešto niža od pokrivenosti na nivou cijele BiH (62,8%). U poređenju sa susjednom Hrvatskom i Srbijom, FBiH ima nepovoljniji omjer: hrvatska pokrivenost u 2022. godini iznosila je oko 58% (Hrvatska također ima velik deficit zbog uvoza energenata i potrošačke robe), dok je Srbija ostvarila pokrivenost od 70,6% iste godine. Dakle, Srbija je imala znatno uravnoteženiju trgovinsku razmjenu od FBiH, dok je Hrvatska na sličnom nivou pokrivenosti uvoza izvozom. Kada je riječ o strukturalnim razlikama, važno je istaći da izvoz FBiH po stanovniku iznosi približno 5.700 KM (2022. godina), što je niže od izvoza po stanovniku Hrvatske (oko 12.000 KM) i Srbije (oko 7.800 KM). Također, FBiH nema neke izvozne karakteristike koje imaju susjedi – npr. Hrvatska ostvaruje značajan izvoz farmaceutskih proizvoda, prehrambenih proizvoda i električne energije, dok Srbija ima snažan izvoz automobila, poljoprivrednih proizvoda i elektronske opreme. FBiH uglavnom izvozi manje kompleksne proizvode i poluproizvode što ograničava vrijednost izvoza.

Ako analiziramo dugoročne trendove u periodu 2015–2024. godine, FBiH je povećala izvoz za oko 75% što je usporedivo sa rastom izvoza Srbije (oko 80% u istom periodu) i nešto slabije od Hrvatske (koja je gotovo udvostručila izvoz od 2015. godine zahvaljujući ulasku u EU i investicijama). Međutim, kako je FBiH krenula sa niže osnovice vrijednosti, apsolutni jaz u vanjskotrgovinskoj razmjeni se nije značajno smanjio. Pandemija 2020. godine izazvala je pad izvoza u cijelom regionu, ali brz oporavak 2021. godine i globalni cjenovni rast robe 2022. godine doveo je do rekordnih razina izvoza u svim zemljama. Za BiH i FBiH, 2022. godina je

bila rekordna, dok je 2023. donijela pad – slično kretanje zabilježeno je i u Hrvatskoj (pad izvoza oko 5% u 2023. godini) i Srbiji (blagi rast od oko 1% što je usporavanje u odnosu na raniji period).

Kada je riječ o trgovini unutar države Bosne i Hercegovine (između administrativnih jedinica, odnosno entiteta FBiH, RS i Brčko Distrikta, što ne spada u domen vanjskotrgovinskih indikatora nego interne robne razmjene), vrijedi pomenuti da se oko 85% ukupnog bh. trgovine odvija iz entiteta, odnosno administrativnih jedinica, ka inostranstvu, dok preostalih oko 15% čini međuentitetska trgovina unutar države BiH i reeksporti. Entiteti FBiH i RS međusobno razmjenjuju robu (npr. FBiH isporučuje RS-u naftne derivate iz Rafinerije u Pločama, električnu energiju i drugo, dok RS isporučuje FBiH električnu energiju iz Višegrada, rude i slično). Ipak, unutrašnja razmjena unutar države Bosne i Hercegovine između administrativnih jedinica ne mijenja bitno ukupnu sliku nacionalne ekonomije, niti pojedinačnih ekonomija entiteta – sve administrativne jedinice unutar BiH, uključujući FBiH, RS i Brčko Distrikt, dominantno ovise o uvozu iz šireg međunarodnog okruženja i nastoje povećati izvoz kao glavni izvor rasta.

Iz prethodne analize vanjske trgovine FBiH za period 2015–2024. godine može se izvesti nekoliko ključnih zaključaka:

- (1) Trajni trgovinski deficit uz relativno nisku pokrivenost uvoza izvozom od oko 50–60%,
- (2) Dominaciju prerađivačke industrije u izvozu jer FBiH izvozi uglavnom proizvode srednje dodane vrijednosti (metale, poluproizvode, komponentne), dok uvozi visoko-vrijedne proizvode (mašine, tehnologiju, energente), dalje
- (3) Oslonjenost na nekoliko glavnih tržišta (Njemačka, Hrvatska, Italija, Srbija, Austrija) za plasman robe, te na EU i Kinu za nabavku ključnih dobara, te
- (4) Rast i pad izvoza usko su vezani uz eksterne faktore npr. globalne cijene i tražnju, te je rekordna 2021–2022. godina rezultat je povoljnih vanjskih okolnosti, dok je pad 2023–2024. godine djelomično odraz usporavanja evropske ekonomije i pada cijena sirovina.

U poređenju sa regionom, FBiH zaostaje po obimu i strukturi izvoza. Poboljšanje konkurentnosti i diversifikacija izvoza ostaju izazovi. Pozitivan trend se odnosi na brzi rast izvoza FBiH do 2022. godine kada je dostigao nove rekorde, što pokazuje da domaća industrija može iskoristiti prilike na tržištu. Međutim, za održiviji i stabilniji vanjskotrgovinski bilans potrebne su investicije u sektore više dodane vrijednosti, smanjenje ovisnosti o uvozu energenata, te veća integracija u EU lance vrijednosti, odnosno snadbijevanja. Federalni zavod za statistiku i drugi izvori nastavljaju pratiti ove pokazatelje, a prema dostupnim (preliminarnim) podacima, može se reći da će 2025. godina zavisiti prije svega od oporavka EU potražnje i kretanja cijena ključnih izvoznih proizvoda (metal, energija, drvo) što će u konačnici odrediti hoće li FBiH poboljšati ili dodatno pogoršati svoj spoljnotrgovinski bilans.

### **2.3.10. Slobodne zone kao pokretač izvoza i internacionalizacije privrede**

Slobodne zone (bescarinske industrijske zone) predstavljaju posebno ograđene dijelove carinskog područja države u kojima privredni subjekti posluju uz olakšice i izuzeća od carina

i poreza sa ciljem podsticanja izvoza i privlačenja stranih investicija<sup>117</sup>. U Bosni i Hercegovini trenutno posluju četiri slobodne zone – Visoko, Vogošća, Hercegovina-Mostar i HOLC-Lukavac – sve na području entiteta FBiH (Tabela 20). Ove zone zapošljavaju hiljade radnika i godišnje ostvaruju izvoz veći od 250 miliona KM, što potvrđuje njihov značaj kao motora internacionalizacije domaće privrede.

**Tabela 20.** Slobodne zone u Federaciji BiH

| Naziv zone                     | Početak rada  | Površina | Vrijednost proizvedene robe | Vrijednost izvezeno robe | Odnos izvoz proizvodnja |
|--------------------------------|---------------|----------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>SZ "Hercegovina" Mostar</b> | 27. 02. 1996  |          | 131.821.717                 | 89.053.219               | 67,56                   |
| <b>SZ "Visoko"</b>             | 19. 08. 1997. | 30,7 ha  | 102.193.009                 | 96.759.173               | 94,68                   |
| <b>SZ "Vogošća"</b>            | 15. 10. 1999. | 13,5 ha  | 28.802.736                  | 28.785.569               | 99,94                   |
| <b>SZ "Holc" Lukavac</b>       | 15. 04. 2004. |          | 47.066.148                  | 45.905.152               | 97,53                   |
| <b>UKUPNO</b>                  |               |          | <b>309.883.611</b>          | <b>260.503.114</b>       | <b>84,06</b>            |

**Izvor:** Pripremili autori

Osim postojećih, u planu je otvaranje novih slobodnih zona u FBiH. Grad Bihać je pokrenuo aktivnosti na izradi studije izvodljivost slobodne zone, pr čemu još uvijek nije definisana tačna lokacija. Također, u toku su pregovori oko pokretanja aktivnosti na izradi slobodne zone u ZHK (Grad Livno). U Republici Srpskoj su pokrenute aktivnosti na formiranju SZ Gradiška.

Zakonski okvir na državnom nivou (Zakon o slobodnim zonama BiH) zahtijeva da najmanje 50% proizvodnje iz zone bude izvezeno u roku od godinu dana čime se osigurava da zone zaista služe povećanju izvoza<sup>118</sup>. Prema službenim podacima, ovaj uslov se ispunjava – primjerice, 2014. godine slobodne zone u BiH izvezle su robu vrijednu 552 miliona KM, uz uvoz od 395 miliona KM, ostvarivši pozitivan trgovinski bilans. Zahvaljujući poreskim i carinskim olakšicama, kompanije u zonama mogu konkurentnije proizvoditi za strana tržišta (oslobođene su PDV-a i carina na uvoz repromaterijala i izvoz gotovih proizvoda) što posljedično privlači investitore usmjerene na izvoz. Strani investitori u zonama imaju mogućnost nesmetanog transfera profita i reinvestiranja dobiti uz dodatne poreske podsticaje ako usmjeravaju proizvodnju ka izvozu. Ovim pogodnostima BiH nastoji privući proizvodne pogone multinacionalnih kompanija i uključiti se u međunarodne lance vrijednosti, odnosno snadbijevanja. Danas u bh. slobodnim zonama posluju firme iz automobilske, tekstilne, metaloprerađivačke i drugih industrija, uključujući i podružnice poznatih kompanija poput Volkswagena i Preventa, što pokazuje integraciju domaćih kapaciteta u globalne lance.

Istovremeno, slobodne zone mogu uticati i na ovisnost o uvozu privrede. Kako veliki dio proizvodnje u zonama zavisi od uvoznih repromaterijala i komponenti, raste uvozna potražnja za sirovinama. Primjer je slobodna zona Visoko, čiji je izvozni uspjeh praćen činjenicom da je oko 57,5% vrijednosti njenih proizvoda bazirano na uvezenim ulazima. Slično tome, iskustva Sjeverne Makedonije pokazuju da kompanije u tehnološko-industrijskim zonama ostvaruju

<sup>117</sup> World Free Zones Organization. (2022). Bosnia Herzegovina Free Zones. Preuzeto sa [https://www.worldfzo.org/Portals/0/OpenContent/Files/487/BosniaHerzegovina\\_FreeZones.pdf](https://www.worldfzo.org/Portals/0/OpenContent/Files/487/BosniaHerzegovina_FreeZones.pdf)

<sup>118</sup> Vanjskotrgovinska komora Bosne i Hercegovine. (2019). Vodič kroz vanjskotrgovinsku regulativu. Preuzeto sa <https://www.komorabih.ba/wp-content/uploads/2019/02/vodic-kroz-vanjskotrgovinsku-regulativu.pdf>

gotovo 50% ukupnog izvoza zemlje, ali ujedno čine i preko 40% njenog uvoza<sup>119</sup>. To znači da slobodne zone, iako jačaju izvoz, mogu održavati ili čak povećavati uvozu ovisnost ako se većina sirovina i poluproizvoda nabavlja iz inostranstva. Ključni izazov je povećati domaću dodanu vrijednost – npr. razvijanjem lokalnih dobavljača za zone – kako bi se poboljšao neto efekat na ekonomiju. Unatoč tome, neto rezultat za BiH je pozitivan. Naime, zone doprinose smanjenju trgovinskog deficita jer se gotovi proizvodi izvoze u većoj vrijednosti nego što se uvoze repromaterijali. Također, zone donose indirektnu korist kroz transfer tehnologije, nova radna mjesta i povećan priliv stranih direktnih investicija što dugoročno jača konkurentnost privrede.

Stoga, možemo zaključiti da slobodne zone u BiH predstavljaju važan instrument za povećanje izvoza, privlačenje stranih investitora i uključivanje domaće privrede u međunarodne tokove robe. One mogu biti “vjetar u leđa” ekonomskom razvoju omogućavajući da BiH bolje iskoristi svoje članstvo u CEFTA-i i sporazume o slobodnoj trgovini sa EU u plasmanu domaćih proizvoda. Međutim, da bi se maksimalno iskoristile prednosti slobodnih zona, potrebno je paralelno raditi na smanjenju uvozne ovisnosti kroz razvoj domaćih kapaciteta – od lokalnih dobavljača do većeg stepena finalizacije proizvoda unutar zemlje. Uz odgovarajuće strateške mjere, slobodne zone mogu postati snažniji pokretač industrijalizacije i izvozne orijentacije BiH, istovremeno čuvajući ravnotežu kako bi ekonomski rast bio održiv i manje podložan vanjskim šokovima. Slobodne zone tako ostaju važan dio strategije internacionalizacije bh. privrede pružajući domaćoj ekonomiji priliku za jače povezivanje sa svjetskim tržištima uz kontrolu rizika ovisnosti o uvozu. Ključni izazov ostaje povećanje domaće dodane vrijednosti kroz razvoj lokalnih dobavljača kako bi slobodne zone dugoročno doprinijele održivijem i stabilnijem ekonomskom rastu, te ukupnom smanjenju trgovinskog deficita. U tom smislu je itekako preporučljivo kreirati poticajni ambijent i afirmisati formiranje novih slobodnih zona u FBiH, što može biti poseban program pri Ministarstvu trgovine FBiH.

## 2.4. STRUKTURNE POSLOVNE STATISTIKE

### 2.4.1. Analiza ostvarenog prometa i broja poslovnih subjekata

Promet u trgovini Federacije BiH je u periodu od 2015. do 2024. godine rastao, iskazano u tekućim cijenama. Prosječan promet u ovom periodu je iznosio 25,38 milijardi KM, a u okviru toga je promet u trgovini na malo iznosio 9,65 milijardi KM, a u trgovini na veliko 13,61 milijardi KM. Promet u trgovini je u tekućim cijenama od 2015. do 2024. godine rastao po prosječnoj godišnjoj stopi od 6,70% (ukupno za 79,17%). U trgovini na malo prosječna godišnja stopa rasta je 6,52% (ukupan rast od 76,81%), a u trgovini na veliko 6,58% (ukupan rast od 77,51%). Posmatrano po zaposlenom, prosječan promet u sektoru trgovine u FBiH za posmatrani period iznosi 268,40 hiljada KM po zaposlenom. U trgovini na veliko prosječan promet po zaposlenom je 513,73 hiljada KM po zaposlenom, a u trgovini na malo 161,85 hiljada KM po zaposlenom.

Promet u sektoru trgovine je u posmatranom periodu od 2015. do 2024. godine, usporen jedino 2020. godine, uz stopu pada od (-)10,99% u odnosu na prethodnu 2019. godinu. Blagi pad je zabilježen i u 2016. godini, gdje je stopa pada iznosila (-)1,30% u odnosu na prethodnu 2015.

---

<sup>119</sup> Ameti, T. (2024). Investment climate and role of technological industrial development zones in direct foreign investment inflow in North Macedonia. *The Eurasia Proceedings of Educational and Social Sciences*, 6(1), 1-13. dostupno na: [https://tefmj.ibupress.com/uploads/2024/07/ibu\\_journal\\_tefmj-6.pdf](https://tefmj.ibupress.com/uploads/2024/07/ibu_journal_tefmj-6.pdf)

godinu. Za sve ostale posmatrane godine promet u sektoru trgovine bilježi pozitivne stope promjene, odnosno značajan rast.

Poređenja radi u Hrvatskoj<sup>120</sup> je prosječan godišnji promet u sektoru trgovine, prema dostupnim podacima za period od 2015. do 2023. godine, iznosio 38,57 milijardi eura (75,44 milijardi KM<sup>121</sup>). Od toga, prosječan godišnji promet u trgovini na veliko je iznosio 18,66 milijardi eura (36,5 milijardi KM), a u trgovini na malo 15,61 milijardi eura (30,53 milijardi KM). Posmatrajući po zaposlenom prosječan godišnji promet u sektoru trgovine u Hrvatskoj iznosi 161,99 hiljada eura po zaposlenom (316,83 hiljada KM po zaposlenom)<sup>122</sup>. Promet po zaposlenom u trgovini na veliko iznosi 238,52 hiljada eura po zaposlenom (466,50 hiljada KM po zaposlenom), a u trgovini na malo 114,87 hiljada eura po zaposlenom (224,67 hiljada KM po zaposlenom).

U Srbiji, prosječan godišnji promet u sektoru trgovine, za period od 2015. do 2024. godine iznosi 45,8 milijardi eura<sup>123</sup>, od čega je prosječan godišnji promet u trgovini na malo 16,98 milijardi eura, a u trgovini na veliko 25,67 milijardi eura. Posmatrajući po zaposlenom, promet u sektoru trgovine u Srbiji u posmatranom period iznosi 131,99 hiljada eura po zaposlenom. Promet po zaposlenom u trgovini na veliko iznosi 226,06 hiljada eura po zaposlenom, a u trgovini na malo 83,25 hiljada eura po zaposlenom.

Ono što se može zaključiti jeste da Hrvatska prednjači po pitanju produktivnosti, posmatrano općenito u sektoru trgovine u odnosu na Srbiju i Federaciju BiH. Zanimljivo je međutim da dok ovaj zaključak vrijedi za oblast trgovine na malo, ne vrijedi i za oblast trgovine na veliko, gdje je produktivnost u FBiH veća i u odnosu na Hrvatsku i u odnosu na Srbiju. U kontekstu trgovine na malo i djelatnosti trgovine generalno, Federacija BiH bilježi gotovo jednaku produktivnost kao i Srbija, što može ukazivati na približno jednake dostignute nivoe razvijenosti ove industrije. U tom smislu je potrebna analiza drugih indikatora, kako bi se izveli zaključci o eventualnim razlikama u poslovanju u sektoru trgovine i njenih oblastima. Treba imati u vidu da je u Srbiji 2016. godine kreirana i usvojena *Strategija razvoja trgovine Republike Srbije*.<sup>124</sup>

Ukupan broj registrovanih poslovnih subjekata (uključujući osnovna pravna lica, jedinice u sastavu pravnih lica i fizičke osobe/obrtnike) u sektoru trgovine u Federaciji BiH bilježi blagi pad u periodu od 2015. do 2024. godine. Prema podacima zvanične statistike u 2015. godini bilo je ukupno 39.321 poslovnih subjekata, dok je taj broj 2024. godine, pao na 37.873 poslovnih subjekata (smanjenje za 1.448 subjekata, tj. 3,68%). U istom periodu je ukupan broj poslovnih subjekata u privredi FBiH povećan za 13,80%. Dakle, u ukupnom broju poslovnih subjekata u FBiH, udio trgovinskih poslovnih subjekata je u 2015. godini iznosio 29,95% dok je u 2024. godini smanjen na 25,35%. Ono što je evidentno, jeste da u proteklom periodu, imajući u vidu globalne i regionalne trendove, dolazi do svojevrsnog „čišćenja“ tržišta od nagomilanog broja trgovinskih poslovnih subjekata koji se nisu pokazali kao konkurentni. Takođe, ova kretanja jasno upućuju na proces ukрупnjavanja poslovnih subjekata u sektoru trgovine. Na ovo jasno ukazuje trend opadanja broja malih trgovinskih preduzeća - obrtnika, dok raste broj pravnih lica i jedinica u njihovom sastavu. U posmatranom periodu od 2015. do 2024. godine, broj fizičkih osoba/obrtnika u sektoru trgovine se smanjio za 3.881 ili za 29,41%. Poređenja radi, u privredi FBiH broj obrtnika je u datom periodu od 2015. do 2024. godine

<sup>120</sup> Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, <https://dzs.gov.hr/>, pristupljeno: 04.09.2025. godine.

<sup>121</sup> Prema kursu 1EUR = 1,95583KM

<sup>122</sup> Uzimajući u obzir prosječan broj zaposlenih u sektoru trgovine u Hrvatskoj, za period od 2015. do 2023. godine

<sup>123</sup> Prema kursu 1EUR = 117.18 RSD

<sup>124</sup> Vidjeti: <https://pravno-informacioni-sistem.rs/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2016/100/1>

povećan za 0,82%. U posmatranom periodu u sektoru trgovine broj privrednih subjekata je povećan za 9,92%, kao i broj jedinica u njihovom sastavu za 8,67%. Posmatrano ukupno u privredi FBiH, broj privrednih subjekata je porastao za 26,98%, a broj jedinica u njihovom sastavu za 11,67%.

**Tabela 21.** Broj obrtnika/preduzetnika u trgovini FBiH

|             | Broj fizičkih osoba/obrti<br>(preduzetnici) |           | Lančani indeksi |           | UČEŠĆE TRGOVINE<br>U UKUPNOM BROJU<br>(%) |
|-------------|---------------------------------------------|-----------|-----------------|-----------|-------------------------------------------|
|             | UKUPNO                                      | TRGOVINA* | UKUPNO          | TRGOVINA* |                                           |
| <b>2015</b> | 49.630                                      | 13.197    | -               | -         | 26.59                                     |
| <b>2016</b> | 49.596                                      | 12.691    | 99.93           | 96.17     | 25.59                                     |
| <b>2017</b> | 48.818                                      | 12.047    | 98.43           | 94.93     | 24.68                                     |
| <b>2018</b> | 51.337                                      | 12.699    | 105.16          | 105.41    | 24.74                                     |
| <b>2019</b> | 52.161                                      | 12.546    | 101.61          | 98.80     | 24.05                                     |
| <b>2020</b> | 52.687                                      | 12.294    | 101.01          | 97.99     | 23.33                                     |
| <b>2021</b> | 53.188                                      | 12.047    | 100.95          | 97.99     | 22.65                                     |
| <b>2022</b> | 54.649                                      | 11.836    | 102.75          | 98.25     | 21.66                                     |
| <b>2023</b> | 56.692                                      | 11.754    | 103.74          | 99.31     | 20.73                                     |
| <b>2024</b> | 50.036                                      | 9.316     | 88.26           | 79.26     | 18.62                                     |

Napomena: \*Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala

Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

Prethodno analizirani trendovi su doveli do toga da u strukturi trgovinskih preduzeća po broju u 2024. godini preovladavaju pravna lica, sa ukupnim brojem od 14.747 (38,94%). Broj jedinica u sastavu osnovnih pravnih subjekata je 13.810 (36,46%), a broj fizičkih osoba/obrtnika 9.316 (24,60%). Detaljniji pregled kretanja broja fizičkih osoba/obrtnika dat je prethodnoj tabeli (Tabela 21).

Kada je u pitanju stanje po kantonima FBiH, u periodu od 2015. do 2024. godine, svi kantoni bilježe rast broja osnovnih pravnih lica u sektoru trgovine. Najveći rast bilježi Kanton Sarajevo, sa prosječnom godišnjom stopom rasta od 4,49%, odnosno ukupnim porastom broja pravnih subjekata u trgovini od 48,44%. Slijede ga Zapadnohercegovački, Srednjobosanski i Hercegovačko-neretvanski kanton, sa prosječnim godišnjim stopama rasta od 2,57% (ukupni rast 25,67%), 2,34% (ukupni rast od 23,14%) i 2,33% (ukupni rast od 23,0%), respektivno. Kanton Sarajevo bilježi i najbrži rast jedinica u sastavu pravnih lica, sa prosječnom godišnjom stopom rasta od 1,75%, odnosno ukupnim rastom od 16,92%. Slijede ga Hercegovačko-neretvanski i Unsko-sanski kanton, sa prosječnim godišnjim stopama rasta od 1,76% (ukupni rast od 16,7%) i 1,30% (ukupni rast od 12,35%), respektivno. Treba napomenuti da dva kantona bilježe pad broja jedinica u sastavu pravnih lica u sektoru trgovine u posmatranom periodu, i to Posavski i Bosansko-podrinjski kanton, sa prosječnim godišnjim stopama promjene od -1,54% (ukupni pad od 13,06%) i -0,86% (ukupni pad od 7,46%). Detaljan prikaz prosječnih godišnjih stopa promjene broja poslovnih subjekata u trgovini, posmatrano po kantonima FBiH, prikazan je narednoj tabeli (Tabela 22).

**Tabela 22.** Kretanje broja poslovnih subjekata u sektoru trgovine u FBiH, po kantonima

| KANTON                            | Vrsta poslovnog subjekta    | Prosječna godišnja stopa promjene | Procenat promjene 2024/2015 |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| UNSKO - SANSKI KANTON             | Pravne osobe/lica           | 1,40                              | 13,28                       |
|                                   | Dijelovi pravnih osoba/lica | 1,30                              | 12,34                       |
|                                   | Fizičke osobe               | 0,97                              | 9,04                        |
| KANTON POSAVSKI                   | Pravne osobe/lica           | 0,11                              | 0,99                        |
|                                   | Dijelovi pravnih osoba/lica | -1,54                             | -13,06                      |
|                                   | Fizičke osobe               | 0,12                              | 1,10                        |
| TUZLANSKI KANTON                  | Pravne osobe/lica           | 1,77                              | 17,12                       |
|                                   | Dijelovi pravnih osoba/lica | 1,29                              | 12,25                       |
|                                   | Fizičke osobe               | -1,52                             | -12,84                      |
| ZENIČKO - DOBOJSKI KANTON         | Pravne osobe/lica           | 1,32                              | 12,53                       |
|                                   | Dijelovi pravnih osoba/lica | 0,98                              | 9,21                        |
|                                   | Fizičke osobe               | 3,34                              | 34,35                       |
| BOSANSKO - PODRINJSKI KANTON      | Pravne osobe/lica           | 1,60                              | 15,31                       |
|                                   | Dijelovi pravnih osoba/lica | -0,86                             | -7,46                       |
|                                   | Fizičke osobe               | -0,39                             | -3,43                       |
| SREDNJOBOSANSKI KANTON            | Pravne osobe/lica           | 2,34                              | 23,14                       |
|                                   | Dijelovi pravnih osoba/lica | 0,93                              | 8,69                        |
|                                   | Fizičke osobe               | -1,82                             | -15,22                      |
| HERCEGOVAČKO - NERETVANSKI KANTON | Pravne osobe/lica           | 2,33                              | 23,00                       |
|                                   | Dijelovi pravnih osoba/lica | 1,73                              | 16,70                       |
|                                   | Fizičke osobe               | -2,83                             | -22,79                      |
| ZAPADNOHERCEGOVAČKI KANTON        | Pravne osobe/lica           | 2,57                              | 25,66                       |
|                                   | Dijelovi pravnih osoba/lica | 0,91                              | 8,47                        |
|                                   | Fizičke osobe               | 3,08                              | 31,38                       |
| KANTON SARAJEVO                   | Pravne osobe/lica           | 4,49                              | 48,44                       |
|                                   | Dijelovi pravnih osoba/lica | 1,75                              | 16,92                       |
|                                   | Fizičke osobe               | 2,20                              | 21,59                       |
| KANTON 10                         | Pravne osobe/lica           | 2,13                              | 20,93                       |
|                                   | Dijelovi pravnih osoba/lica | 0,57                              | 5,22                        |
|                                   | Fizičke osobe               | -6,90                             | -47,43                      |

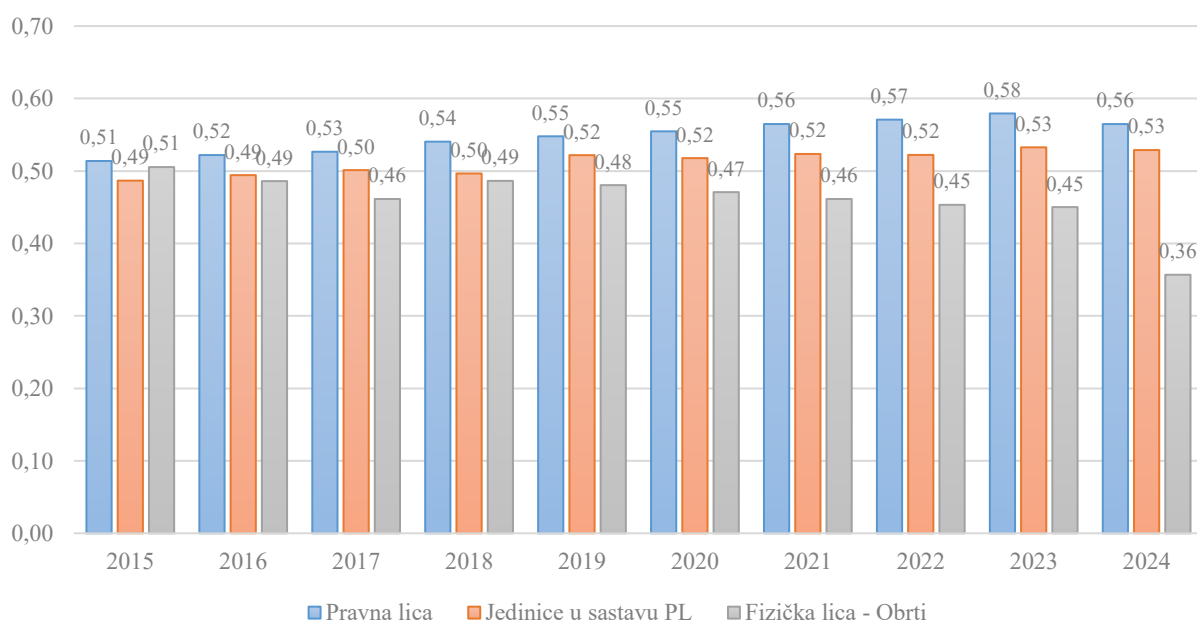
**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Kao što se može vidjeti iz prethodne tabele, od ukupno 10 kantona u FBiH, njih 5, u posmatranom periodu od 2015. do 2024. godine, bilježi pad broja fizičkih osoba/obrtnika, pri čemu prednjače Kanton 10 i Hercegovačko-neretvanski kanton, sa prosječnim godišnjim stopama pada od (-)6,90% i (-)2,83%, odnosno ukupnim padom od (-)47,43% i (-)22,79%, respektivno. Nasuptom ovome, najveći porast broja obrtnika u sektoru trgovine bilježe Zeničko-dobojski kanton (ukupni rast od 34,35%) i Zapadnohercegovački kanton (ukupni rast od 31,38%).

S aspekta poređenja vrijednosti, svakako da je mnogo relevantnija analiza prethodno posmatranih vrijednosti u odnosu na površinu i broj stanovnika. U tom smislu, u Federaciji BiH, u 2024. godini, broj pravnih lica po km<sup>2</sup> je 0,56, broj jedinica sastavu pravnih lica po km<sup>2</sup> je 0,53, a broj fizičkih osoba/obrtnika je 0,36/km<sup>2</sup>. Dakle, posmatrajući ukupan broj poslovnih

subjekata u sektoru trgovine u 2024. godini, može se konstatovati da 1,45 otpada na svaki km<sup>2</sup> ukupne površine. Poređenja radi, na kraju 2024. godine, broj registrovanih pravnih lica u sektoru trgovine u Hrvatskoj<sup>125</sup> je 0,56 pravnih lica/km<sup>2</sup> (od čega je aktivnih 80,7%), dok je u Srbiji (prema podacima za 2023. godinu)<sup>126</sup> 0,74 pravna lica/km<sup>2</sup>. Prema posljednjim dostupnim podacima Eurostata<sup>127</sup> iz 2022. godine, po jednom km<sup>2</sup> na ukupnoj površini EU, prisutno je 1,37 pravnih poslovnih subjekata, posmatrano u sektoru distributivne trgovine. Prema navedenim vrijednostima, može se konstatovati da FBiH ne zaostaje u odnosu na druge posmatrane zemlje i region EU u pogledu dostupnog broja poslovnih subjekata u sektoru trgovine po kvadratnom kilometru ukupne površine. Detaljan prikaz kretanja ovog pokazatelja u periodu od 2015. do 2024. godine je dat na narednom grafiku (Grafik 18).

**Grafik 18.** Broj poslovnih subjekata po kvadratom kilometru u FBiH, oblast distributivne trgovine



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

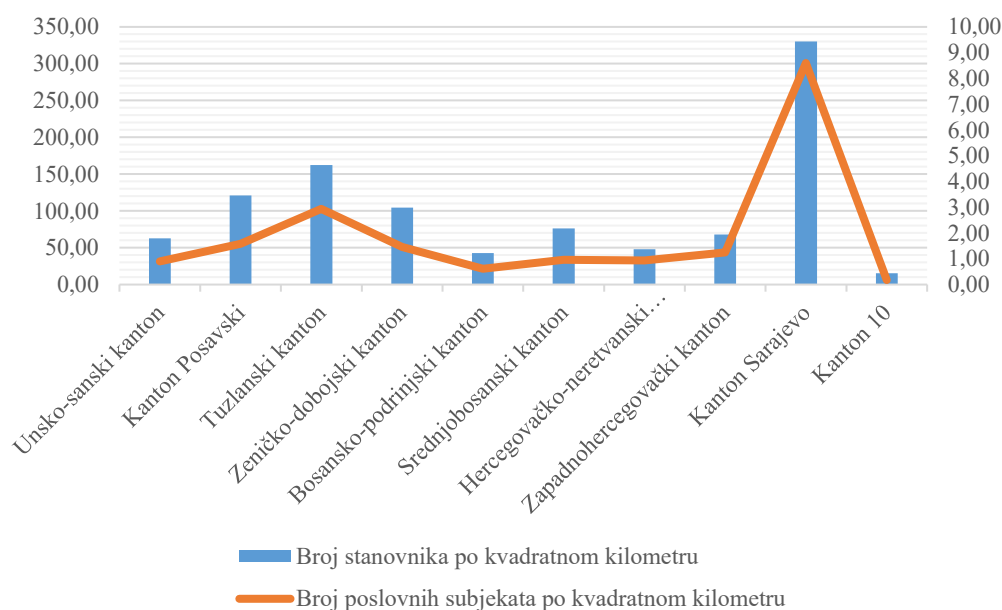
Posmatrano po kantonima, primjetno je da je „gustina“ trgovinskih subjekata po pripadajućoj površini kantona prilično raznolika. Daleko najveća vrijednost ovog pokazatelja otpada na Kanton Sarajevo, gdje je u 2024. godini broj pravnih subjekata po km<sup>2</sup> 4,13, broj jedinica u sastavu pravnih subjekata 2,93 po km<sup>2</sup>, a broj fizičkih osoba/obrtnika 1,54 po km<sup>2</sup>. Ovo je potpuno logično imajući u vidu da je i gustina naseljenosti u ovom kantonu daleko najveća – 330,12 stanovnika/km<sup>2</sup>. Poređenja radi, gustina naseljenosti u FBiH u 2024. godini je 82,14 stanovnika/km<sup>2</sup>. Svi ostali kantoni imaju znatno niže vrijednosti pokazatelja broja poslovnih subjekata u sektoru trgovine po kvadratnom kilometru pripadajuće površine, uz prosječne vrijednosti 2024. godine od 0,38 kada je u pitanju broj pravnih lica po km<sup>2</sup>; 0,41 kada je u pitanju broj jedinica u sastavu pravnih lica po km<sup>2</sup>; te 0,30 kada je u pitanju broj fizičkih osoba/obrtnika po km<sup>2</sup>. Najmanji broj poslovnih subjekata u sektoru trgovine po kvadratnom kilometru 2024. godine ima Kanton 10, sa vrijednostima od 0,08 za pravne subjekte, 0,07 za jedinice u sastavu pravnih subjekata, te 0,03 za fizičke osobe/obrtnike. Važno je napomenuti da broj poslovnih subjekata u sektoru distributivne trgovine približno prati gustinu naseljenosti po kvadratnom kilometru u kantonima FBiH (Grafik 19).

<sup>125</sup> Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, <https://dzs.gov.hr/>, pristupljeno: 11.08.2025. godine.

<sup>126</sup> Izvor: Republički zavod za statistiku Republike Srbije, <https://www.stat.gov.rs/>, pristupljeno: 11.08.2025. godine

<sup>127</sup> Vidjeti Eurostat (data code: sbs\_ovw\_act), pristupljeno: 11.08.2025. godine.

**Grafik 19.** Uporedni prikaz broja poslovnih subjekata po km<sup>2</sup> i broja stanovnika po km<sup>2</sup> u kantonima FBiH, 2024. godina, sektor distributivne trgovine



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

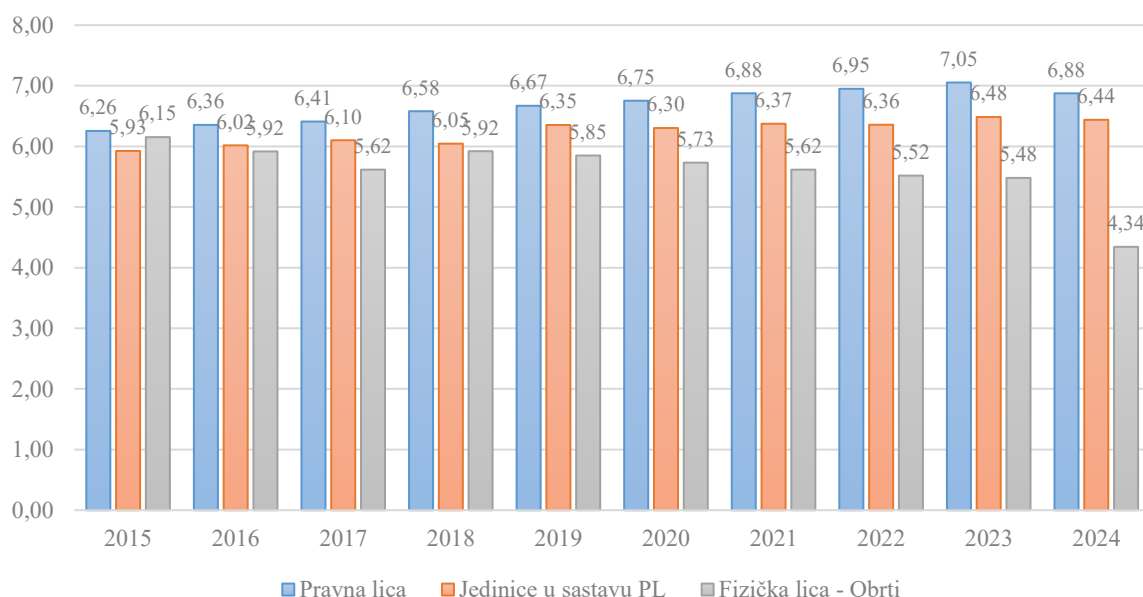
Posmatrano u odnosu na broj stanovnika, u Federaciji BiH, u 2024. godini, broj pravnih lica na 1.000 stanovnika je 6,88, broj jedinica sastavu pravnih lica na 1.000 stanovnika je 6,44, a broj fizičkih osoba/obrtnika je 4,34/hilj.stanovnika. Dakle, posmatrajući ukupan broj poslovnih subjekata u sektoru trgovine u 2024. godini, može se konstatovati da njih 17,66 otpada na svaku hiljadu stanovnika u FBiH. Poređenja radi, na kraju 2024. godine, broj registrovanih pravnih lica u sektoru trgovine u Hrvatskoj<sup>128</sup> je 8,14 pravnih lica/hilj.stanovnika (od čega je aktivnih 80,7%), dok je u Srbiji (prema podacima za 2023. godinu)<sup>129</sup> 9,90 pravnih lica na hiljadu stanovnika. Prema posljednjim dostupnim podacima Eurostata<sup>130</sup> iz 2022. godine, na 1.000 stanovnika na ukupnoj površini EU, prisutno je 12,98 poslovnih subjekata (što uključuje zbir pravnih lica i obrtnika), posmatrano u sektoru distributivne trgovine. Prema navedenim vrijednostima, može se konstatovati da FBiH ne zaostaje u odnosu na druge posmatrane zemlje i region EU u pogledu dostupnog broja poslovnih subjekata u sektoru trgovine u odnosu na broj stanovnika. Detaljan prikaz kretanja ovog pokazatelja u periodu od 2015. do 2024. godine je dat na narednom grafiku (Grafik 20).

<sup>128</sup> Izvor: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, <https://dzs.gov.hr/>, pristupljeno: 11.08.2025. godine.

<sup>129</sup> Izvor: Republički zavod za statistiku Republike Srbije, <https://www.stat.gov.rs/>, pristupljeno: 11.08.2025. godine

<sup>130</sup> Vidjeti Eurostat (data code: sbs\_ovw\_act), pristupljeno: 11.08.2025. godine.

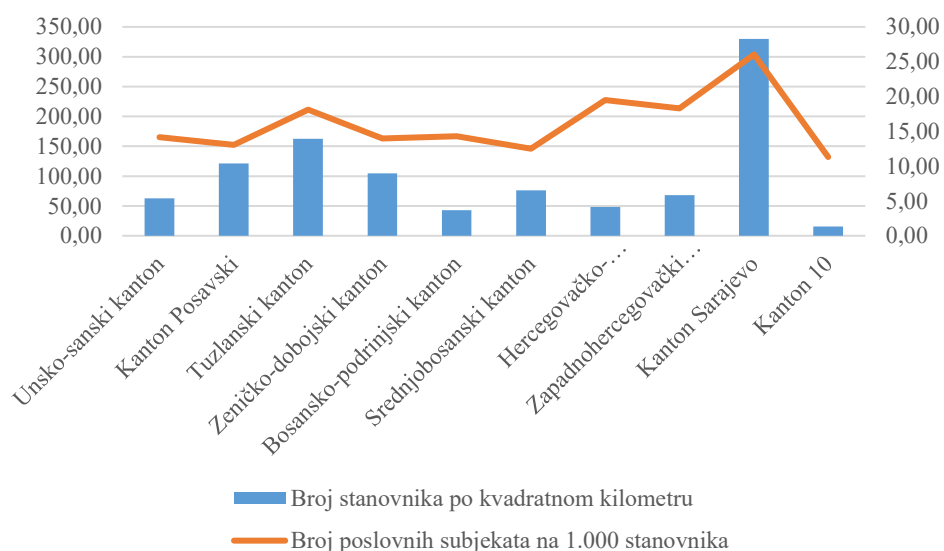
**Grafik 20.** Broj poslovnih subjekata na hiljadu stanovnika u FBiH, oblast distributivne trgovine



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Analiza po kantonima, pokazuje da je broj trgovinskih subjekata u odnosu na broj stanovnika pojedinih kantona FBiH sličan prethodnoj strukturi u odnosu na površinu. Daleko najveća vrijednost ovog pokazatelja otpada na Kanton Sarajevo, gdje je u 2024. godini broj pravnih subjekata na hiljadu stanovnika 12,51, broj jedinica u sastavu pravnih subjekata na hiljadu stanovnika 8,87, a broj fizičkih osoba/obrtnika na hiljadu stanovnika 4,65. Svi ostali kantoni imaju znatno niže vrijednosti pokazatelja broja poslovnih subjekata u sektoru trgovine u odnosu na broj stanovnika, uz prosječne vrijednosti 2024. godine od 5,50 kada je u pitanju broj pravnih lica na hiljadu stanovnika; 5,84 kada je u pitanju broj jedinica u sastavu pravnih lica na hiljadu stanovnika; te 4,27 kada je u pitanju broj fizičkih osoba/obrtnika na hiljadu stanovnika. Najmanji broj ukupnog broja poslovnih subjekata u sektoru trgovine u odnosu na broj stanovnika u 2024. godini ima Kanton 10 – 11,31 poslovnih subjekata na 1.000 stanovnika. Međutim, zanimljivo je da, ukoliko se posmatraju pojedinačne vrijednosti za pojedine forme poslovnih subjekata, najnižu vrijednost broja pravnih lica na 1.000 stanovnika ima Zeničko-dobojski kanton – 3,98; jedinica sastavu pravnih lica Srednjobosanski kanton – 4,05; a broja fizičkih osoba/obrtnika Posavski kanton – 1,65. Navedena analiza ukazuje na važnost uzimanja u obzir razine kantona prilikom sagledavanja sektora distributivne trgovine u FBiH. Na to ukazuje i naredni grafik, koji daje uporedni prikaz ukupnog broja poslovnih subjekata u sektoru distributivne trgovine i gustine naseljenosti po kvadratnom kilometru u kantonima FBiH (Grafik 21). Za razliku od prethodnog uvida u stanje broja poslovnih subjekata po km<sup>2</sup>, na ovom grafiku se jasno vidi da broj poslovnih subjekata u odnosu na broj stanovnika ne prati gustinu naseljenosti u kantonima FBiH.

**Grafik 21.** Uporedni prikaz broja poslovnih subjekata na hiljadu stanovnika i broja stanovnika po km<sup>2</sup> u kantonima FBiH, 2024. godina, sektor distributivne trgovine



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Opšti je zaključak da, iako FBiH ne odstupa značajno od Hrvatske ili Srbije u pogledu broja poslovnih subjekata u oblasti trgovine, kako u odnosu na površinu, tako i u odnosu na broj stanovnika, ipak, postoje značajne razlike ovih indikatora posmatrajući po kantonima. To svakako upućuje na preporuku različitih strateških aktivnosti i programa za različite kantone, u cilju izjednačavanja nivoa razvijenosti trgovine, ali i opšteg blagostanja u različitim kantonima FBiH. Ovo otvara potrebu za različitim fokusiranjem investicionih aktivnosti u skladu sa stepenom razvijenosti kantona, kao i mogućnosti za javno-privatna partnerstva.

#### 2.4.2. Analiza ekonomsko-finansijskih pokazatelja

Zahvaljujući podacima dobijenim iz obrađenih završnih računa poslovnih subjekata, moguće je izvršiti svestraniju analizu performansi, a pogotovo efikasnosti područja trgovine u Federaciji Bosne i Hercegovine. Analiza je izvedena za 2017. i 2024. godinu na bazi obrađenih završnih računa. Radi što potpunije ocjene uloge i značaja distributivne trgovine izvršena je prezentacija komparabilnih podataka za ukupnu privredu Federacije BiH.

**Tabela 23.** Osnovni podaci o sredstvima, kapitalu i obavezama (mil. KM)

| Opis                                    | Privreda<br>ukupno |         | G. Trgovina |        |        |        |                                          |        |
|-----------------------------------------|--------------------|---------|-------------|--------|--------|--------|------------------------------------------|--------|
|                                         | 2017*              | 2024    | 2017        | %      | 2024   | %      | Stopa<br>promjen<br>e<br>(2017-<br>2024) | Indeks |
| 1                                       | 2                  | 3       | 4           | 5(4:2) | 6      | 7(6:3) | 8                                        | 9(6:4) |
| <b>Aktiva</b>                           |                    |         |             |        |        |        |                                          |        |
| <b>STALNA SREDSTVA</b>                  | 40.007             | 50.801  | 6.032       | 15,08  | 8.321  | 16,38  | 4,70                                     | 1,38   |
| <b>Nekretnine, postrojenja i oprema</b> | 30.091             | 377.584 | 4.631       | 15,39  | 5.995  | 1,59   | 3,75                                     | 1,29   |
| <b>TEKUĆA SREDSTVA</b>                  | 22.288             | 35.820  | 7.960       | 35,71  | 12.687 | 35,42  | 6,89                                     | 1,59   |
| <b>Zalihe</b>                           | 7.767              | 12.329  | 3.381       | 43,53  | 5.627  | 45,64  | 7,55                                     | 1,66   |
| <b>Potraživanja od kupaca</b>           | 7.670              | 10.596  | 2.860       | 37,29  | 3.788  | 35,75  | 4,09                                     | 1,32   |
| <b>Novac i novčani ekvivalenti</b>      | 3.268              | 6.472   | 722         | 22,09  | 1.652  | 25,53  | 12,54                                    | 2,29   |
| <b>UKUPNO AKTIVA</b>                    | 72.998             | 97.454  | 14.721      | 20,17  | 21.157 | 21,71  | 5,32                                     | 1,44   |
| <b>Pasiva</b>                           |                    |         |             |        |        |        |                                          |        |
| <b>KAPITAL</b>                          | 33.172             | 40.770  | 6.061       | 18,27  | 10.196 | 25,01  | 7,71                                     | 1,68   |
| <b>DUGOROČNE OBAVEZE</b>                | 9.524              | 17.739  | 1.738       | 18,25  | 2.624  | 14,79  | 6,06                                     | 1,51   |
| <b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>              | 19.623             | 28.099  | 6.520       | 33,23  | 8.189  | 29,14  | 3,31                                     | 1,26   |
| <b>OBAVEZE PREMA DOBAVLJAČIMA</b>       | 7.728              | 9.873   | 3.339       | 43,21  | 3.818  | 38,67  | 1,93                                     | 1,14   |
| <b>UKUPNO PASIVA</b>                    | 72.998             | 97.454  | 14.721      | 20,17  | 21.157 | 21,71  | 5,32                                     | 1,44   |

Napomena: \* Analiza je rađena od 2017. godine, budući da se od te godine raspoložili potpuni podaci

**Izvor:** Pripremili autori prema podacima Federalne informatičke agencije (u daljem tekstu FIA)

Kao što se može vidjeti iz prethodne tabele sektor trgovine ima relativno skromne udjele u stalnim sredstvima (kao i u kapitalu) u ukupnoj privredi, ali i natprosječni udio u tekućim sredstvima (oko 36%), zalihama (oko 46%) i u stavci obaveza prema dobavljačima (oko 39%), posmatajući u 2024. godini. No, primijetan je rast udjela stalnih sredstava u trgovini u odnosu na privredu ukupno, u posmatranom periodu od 2017. do 2024. godine, gdje je prosječna godišnja stopa rasta 1,05%, a indeks ukupnog rasta 1,38, koji je veći od indeksa za ukupnu privredu (1,27). Kapital također ima veći rast u sektoru trgovine (indeks 1,68) u odnosu na privredu ukupno (indeks 1,23). S obzirom na to, i imajući u vidu znatno prethodno analizirane stope investiranja u sektoru trgovine, može se zaključiti da ova djelatnost pokazuje značajan potencijal za dalji natprosječan rast, posmatrano u srednjem i dužem roku. Naredna tabela daje detaljniji prikaz ovih podataka za oblast trgovine na veliko.

**Tabela 24.** Osnovni podaci o sredstvima, kapitalu i obavezama u trgovini na veliko (mil. KM)

| Opis                                    | G. Trgovina |        | G46. Trgovina na veliko |        |        |        | Stopa promjene<br>(2017-2024) | Indeks |
|-----------------------------------------|-------------|--------|-------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------|--------|
|                                         | 2017        | 2024   | 2017                    | %      | 2024   | %      |                               |        |
| 1                                       | 2           | 3      | 4                       | 5(4:2) | 6      | 7(6:3) | 8                             | 9(6:4) |
| <b>Aktiva</b>                           |             |        |                         |        |        |        |                               |        |
| <b>STALNA SREDSTVA</b>                  | 6.032       | 8.321  | 2.823                   | 46,80  | 3.512  | 42,21  | 3,17                          | 1,24   |
| <b>Nekretnine, postrojenja i oprema</b> | 4.631       | 5.995  | 1.982                   | 42,80  | 2.485  | 41,45  | 3,28                          | 1,25   |
| <b>TEKUĆA SREDSTVA</b>                  | 7.960       | 12.687 | 4.703                   | 59,08  | 7.170  | 56,51  | 6,21                          | 1,52   |
| <b>Zalihe</b>                           | 3.381       | 5.627  | 1.545                   | 45,70  | 2.603  | 46,26  | 7,74                          | 1,68   |
| <b>Potraživanja od kupaca</b>           | 2.860       | 3.788  | 2.156                   | 75,38  | 2.754  | 72,70  | 3,56                          | 1,28   |
| <b>Novac i novčani ekvivalenti</b>      | 722         | 1.652  | 384                     | 53,19  | 951    | 57,56  | 13,84                         | 2,48   |
| <b>UKUPNO AKTIVA</b>                    | 14.721      | 21.157 | 7.906                   | 53,71  | 10.764 | 50,88  | 4,51                          | 1,36   |
| <b>Pasiva</b>                           |             |        |                         |        |        |        |                               |        |
| <b>KAPITAL</b>                          | 6.061       | 10.196 | 3.074                   | 50,72  | 5.123  | 50,25  | 7,57                          | 1,67   |
| <b>DUGOROČNE OBAVEZE</b>                | 1.738       | 2.624  | 882                     | 50,75  | 1.110  | 42,30  | 3,35                          | 1,26   |
| <b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>              | 6.520       | 8.189  | 3.715                   | 56,98  | 4.448  | 54,32  | 2,60                          | 1,20   |
| <b>OBAVEZE PREMA DOBAVLJAČIMA</b>       | 3.339       | 3.818  | 1.784                   | 53,43  | 1.914  | 50,13  | 1,02                          | 1,07   |
| <b>UKUPNO PASIVA</b>                    | 14.721      | 21.157 | 7.906                   | 53,71  | 10.764 | 53,71  | 4,51                          | 1,36   |

Izvor: Pripremili autori prema podacima FIA

Kao što možemo vidjeti iz prethodne tabele, po pitanju svih računovodstvenih pozicija u okviru aktive i pasive veletrgovina bilježi značajan rast u posmatranom periodu od 2017. do 2024. godine. Najveća prosječna godišnja stopa rasta se odnosi na poziciju *Novac i novčani ekvivalenti* (13,84%), a najmanja za poziciju *Obaveze prema dobavljačima* (2,02%). U cilju komparabilne analize, u narednoj tabli je dat prikaz istih podataka za oblast trgovine na malo.

**Tabela 25.** Osnovni podaci o sredstvima, kapitalu i obavezama u trgovini na malo (mil. KM)

| Opis                                    | G. Trgovina |        | G47. Trgovina na malo |        |       |        |                            | Indeks |
|-----------------------------------------|-------------|--------|-----------------------|--------|-------|--------|----------------------------|--------|
|                                         | 2017        | 2024   | 2017                  | %      | 2024  | %      | Stopa promjene (2017-2024) |        |
|                                         | 2           | 3      | 4                     | 5(4:2) | 6     | 7(6:3) | 8                          |        |
| <b>Aktiva</b>                           |             |        |                       |        |       |        |                            |        |
| <b>STALNA SREDSTVA</b>                  | 6.032       | 8.321  | 2.766                 | 45,86  | 4.185 | 50,29  | 6,10                       | 1,51   |
| <b>Nekretnine, postrojenja i oprema</b> | 4.631       | 5.995  | 2.298                 | 49,62  | 3.011 | 50,23  | 3,94                       | 1,31   |
| <b>TEKUĆA SREDSTVA</b>                  | 7.960       | 12.687 | 2.614                 | 32,84  | 4.252 | 33,51  | 7,19                       | 1,63   |
| <b>Zalihe</b>                           | 3.381       | 5.627  | 1.473                 | 43,57  | 2.294 | 40,77  | 6,53                       | 1,56   |
| <b>Potraživanja od kupaca</b>           | 2.860       | 3.788  | 535                   | 18,71  | 745   | 19,67  | 4,84                       | 1,39   |
| <b>Novac i novčani ekvivalenti</b>      | 722         | 1.652  | 287                   | 39,75  | 5.681 | 34,38  | 10,20                      | 1,97   |
| <b>UKUPNO AKTIVA</b>                    | 14.721      | 21.157 | 5.715                 | 38,82  | 8.497 | 40,16  | 5,83                       | 1,49   |
| <b>Pasiva</b>                           |             |        |                       |        |       |        |                            |        |
| <b>KAPITAL</b>                          | 6.061       | 10.196 | 2.483                 | 40,97  | 4.168 | 40,88  | 7,68                       | 1,68   |
| <b>DUGOROČNE OBAVEZE</b>                | 1.738       | 2.624  | 693                   | 39,87  | 1.286 | 49,01  | 9,22                       | 1,85   |
| <b>KRATKOROČNE OBAVEZE</b>              | 6.520       | 8.189  | 2.393                 | 36,70  | 2.983 | 36,43  | 3,19                       | 1,25   |
| <b>OBAVEZE PREMA DOBAVLJAČIMA</b>       | 3.339       | 3.818  | 1.384                 | 41,45  | 1.599 | 41,88  | 2,08                       | 1,16   |
| <b>UKUPNO PASIVA</b>                    | 14.721      | 21.157 | 5.715                 | 38,82  | 8.497 | 40,16  | 5,83                       | 1,49   |

Izvor: Pripremili autori prema podacima FIA

Kao što se može vidjeti u prethodnoj tabeli, i trgovina na malo (G47) bilježi najveći rast na poziciji *Novac i novčani ekvivalenti* (10,20%), iako sporiji u odnosu na oblast veletrgovine. S druge strane, pozicija *Obaveze prema dobavljačima* u okviru pasive, u oblasti maloprodaje ima veći prosječan rast u analiziranom periodu (2,08%) nego što je to slučaj kod veletrgovine. Općenito, maloprodaja ima veći iznos stalnih sredstava u odnosu na veletrgovinu, ali i znatno manji iznos tekućih sredstava. Kad je u pitanju pasiva, sve pozicije su na stani veletrgovine u odnosu na maloprodaju. Naredna tabela daje prikaz sredstava i obaveza u sektoru trgovine i područjima veletrgovine i maloprodaje po kantonima.

**Tabela 26.** Struktura osnovnih sredstava i obaveza po kantonima (%)

|                            |                 | G – Trgovina* | G46 – Veletrgovina** | G47 – Maloprodaja** |
|----------------------------|-----------------|---------------|----------------------|---------------------|
| Kanton Sarajevo            | Stalna sredstva | 14.55         | 39.82                | 54.44               |
|                            | Tekuća sredstva | 34.01         | 59.35                | 32.56               |
|                            | UKUPNO AKTIVA   | 19.46         | 51.07                | 41.87               |
|                            | Kapital         | 18.88         | 51.90                | 42.11               |
|                            | UKUPNO PASIVA   | 19.46         | 51.07                | 41.87               |
|                            |                 |               |                      |                     |
| Bosansko-podrinjski kanton | Stalna sredstva | 3.85          | 14.99                | 83.21               |
|                            | Tekuća sredstva | 7.17          | 36.76                | 56.69               |
|                            | UKUPNO AKTIVA   | 2.62          | 29.48                | 65.56               |
|                            | Kapital         | 6.85          | 32.38                | 61.34               |
|                            | UKUPNO PASIVA   | 2.62          | 29.48                | 65.56               |
|                            |                 |               |                      |                     |

|                                        |                 |       |       |       |
|----------------------------------------|-----------------|-------|-------|-------|
| <b>Hercegovačko-neretvanski kanton</b> | Stalna sredstva | 7.39  | 67.03 | 19.35 |
|                                        | Tekuća sredstva | 38.83 | 73.32 | 15.09 |
|                                        | UKUPNO AKTIVA   | 15.33 | 71.31 | 16.46 |
|                                        | Kapital         | 24.68 | 70.65 | 17.00 |
|                                        | UKUPNO PASIVA   | 15.33 | 71.31 | 16.46 |
| <b>Kanton 10</b>                       | Stalna sredstva | 11.18 | 27.72 | 60.65 |
|                                        | Tekuća sredstva | 25.26 | 36.76 | 58.60 |
|                                        | UKUPNO AKTIVA   | 18.02 | 33.88 | 59.25 |
|                                        | Kapital         | 20.07 | 36.42 | 54.06 |
|                                        | UKUPNO PASIVA   | 18.02 | 33.88 | 59.25 |
| <b>Posavski kanton</b>                 | Stalna sredstva | 44.18 | 21.51 | 73.25 |
|                                        | Tekuća sredstva | 47.93 | 39.44 | 55.12 |
|                                        | UKUPNO AKTIVA   | 46.47 | 32.54 | 62.29 |
|                                        | Kapital         | 37.87 | 41.26 | 52.99 |
|                                        | UKUPNO PASIVA   | 46.47 | 32.54 | 62.29 |
| <b>Srednjobosanski kanton</b>          | Stalna sredstva | 16.48 | 32.55 | 58.87 |
|                                        | Tekuća sredstva | 36.24 | 46.95 | 42.00 |
|                                        | UKUPNO AKTIVA   | 25.26 | 42.40 | 47.40 |
|                                        | Kapital         | 22.05 | 41.27 | 49.22 |
|                                        | UKUPNO PASIVA   | 25.26 | 42.40 | 47.40 |
| <b>Tuzlanski kanton</b>                | Stalna sredstva | 28.51 | 23.31 | 71.51 |
|                                        | Tekuća sredstva | 37.81 | 35.92 | 54.44 |
|                                        | UKUPNO AKTIVA   | 29.07 | 30.51 | 61.90 |
|                                        | Kapital         | 38.59 | 27.54 | 64.56 |
|                                        | UKUPNO PASIVA   | 29.07 | 30.51 | 61.90 |
| <b>Unsko-sanski kanton</b>             | Stalna sredstva | 18.10 | 28.22 | 62.21 |
|                                        | Tekuća sredstva | 36.68 | 35.58 | 55.48 |
|                                        | UKUPNO AKTIVA   | 17.34 | 32.93 | 57.91 |
|                                        | Kapital         | 31.86 | 34.21 | 59.97 |
|                                        | UKUPNO PASIVA   | 17.34 | 32.93 | 57.91 |
| <b>Zapadanohercegovački kanton</b>     | Stalna sredstva | 29.24 | 69.89 | 18.17 |
|                                        | Tekuća sredstva | 42.14 | 71.01 | 12.27 |
|                                        | UKUPNO AKTIVA   | 36.19 | 70.70 | 14.42 |
|                                        | Kapital         | 33.74 | 71.31 | 12.32 |
|                                        | UKUPNO PASIVA   | 22.23 | 63.09 | 27.99 |
| <b>Zeničko-dobojski kanton</b>         | Stalna sredstva | 17.86 | 58.67 | 32.71 |
|                                        | Tekuća sredstva | 30.31 | 65.81 | 25.21 |
|                                        | UKUPNO AKTIVA   | 22.23 | 63.09 | 27.99 |
|                                        | Kapital         | 26.84 | 62.07 | 28.38 |
|                                        | UKUPNO PASIVA   | 22.23 | 63.09 | 27.99 |

Napomene: \* Procentualno učešće u iznosu za ukupnu privredu FBiH; \*\* Procentualno učešće u iznosu za sektor trgovine (G) FBiH

Izvor: Pripremili autori prema podacima FIA

Kao što se može vidjeti iz prethodne tabele za 2024. godinu, Posavski kanton bilježi najveći iznos sredstava u sektoru trgovine (ukupna aktiva – 47,67% u odnosu na ukupni iznos za privredu ovog kantona), od čega 62,29% otpada na oblast maloprodaje, a 32,54% na oblast veletrgovine. Najmanji iznos ukupnih sredstava ima Bosansko-podrinjski kanton (ukupna aktiva 2,62%), od čega 65,56% otpada na maloprodaju. Kanton Sarajevo, koji je po većini prethodno analiziranih indikatora vodeći nosilac djelatnosti trgovine, ima učešće ukupne aktive od 19,46%, od čega na maloprodaju otpada 41,87%, a na veletrgovinu 51,07%. Posmatrajući iznos kapitala, prednjači Tuzanski kanton (38,59%), od čega na maloprodaju otpada 64,56%. Bosansko-podrinjski kanton i po ovom pokazatelju je najlošiji (sa procentualim učešćem kapitala od 6,28% u iznosu kapitala za ukupnu privredu ovog kantona). Svakako da se ovi pokazatelji moraju uporediti sa drugim pokazateljima u oblasti trgovine, kako se se izvukli adekvatni zaključci i preporuke za budući razvoj ove oblasti.

Analiza osnovnih rezultata poslovanja (Tabela 27), pokazuje da se skoro polovina ukupnog prihoda i ukupnih rashoda u privredi Federacije BiH ostvaruje kroz djelatnost trgovine. Od ukupnog iznosa ostvarenih prihoda i rashoda u sektoru trgovine, u 2024. godini, na trgovinu na veliko otpada 53%, a na trgovinu na malo 39%. Trgovina ostvaruje približno 35% dobiti ukupne privrede, pri čemu je prosječan godišnji rast neto dobiti u ovoj djelatnosti (11,84%), veći od prosječnog godišnjeg rasta neto dobiti u privredi FBiH ukupno (10,20%). U okviru ostvarene neto dobiti u sektoru trgovine, posmatrano u 2024. godini, na trgovinu na veliko otpada 54%, a na trgovinu na malo 37%. Ova, natprosječna profitabilnost u trgovini ostvaruje se zahvaljujući solidnim maržama. U odnosu na nabavnu vrijednost prodane robe (troškovi za prodano), ukupna ostvarena marža u sektoru trgovine, 2024. godine, je 23,5%, u trgovini na veliko 20,48%, a u trgovini na malo 28,47%.

**Tabela 27.** Analiza osnovnih rezultata poslovanja

| Opis                                                                 | Privreda<br>ukupno |        | G. Trgovina |        |        |        |                                           |        |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|-------------|--------|--------|--------|-------------------------------------------|--------|
|                                                                      | 2017               | 2024   | 2017        | %      | 2024   | %      | Stopa<br>promje-<br>ne<br>(2017-<br>2024) | Indeks |
| 1                                                                    | 2                  | 3      | 4           | 5(4:2) | 6      | 7(6:3) | 8                                         | 9(6:4) |
| <b>Ukupan prihod</b>                                                 | 47.940             | 74.038 | 20.900      | 43,60  | 34.867 | 47,09  | 7,58                                      | 1,67   |
| <b>Ukupni rashodi</b>                                                | 45.623             | 69.174 | 20.110      | 44,08  | 32.851 | 47,49  | 7,26                                      | 1,63   |
| <b>Neto dobit za period</b>                                          | 2.860              | 5.646  | 892         | 31,20  | 1.953  | 34,60  | 11,84                                     | 2,19   |
| <b>Gubitak za razdoblje</b>                                          | 852                | 1.281  | 213         | 25,00  | 117    | 9,19   | -8,12                                     | 0,55   |
| <b>Akumulirana dobit</b>                                             | 8.813              | 16.708 | 3.109       | 35,29  | 6.139  | 36,75  | 10,20                                     | 1,97   |
| <b>Akumulirani gubitak</b>                                           | 5.890              | 9.341  | 683         | 11,61  | 1.206  | 12,92  | 8,45                                      | 1,76   |
| <b>Prihodi od prodaje</b>                                            | 44.795             | 57.820 | 20.074      | 44,81  | 32.936 | 56,96  | 7,33                                      | 1,64   |
| <b>Troškovi za prodano<br/>(nabavna vrijednost<br/>prodane robe)</b> | 20.079             | 32.482 | 16.212      | 80,74  | 26.668 | 82,10  | 7,37                                      | 1,65   |
| <b>Ukupni poslovni<br/>rashodi</b>                                   | 43.826             | 67.240 | 19.486      | 44,46  | 32.292 | 48,02  | 7,48                                      | 1,66   |

**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FIA

Kada je u pitanju analiza po kantonima, u narednoj tabeli su predstavljeni osnovni podaci o rezultatima poslovanja u sektoru trgovine po kantonima FBiH, za 2024. godinu (Tabela 28). Kao što se može vidjeti, Posavski kanton prednjači kada su u pitanju ukupni prihodi i rashodi u sektoru trgovine, posmatrajući kroz učešće u pripadajućim pokazateljima u ukupnoj privredi

kantona. U apsolutnom iznosu, kao što je i očekivano, najveći iznos ukupnih prihoda i rashoda u sektoru trgovine bilježi Kanton Sarajevo, sa iznosom prihoda većim od 14 milijardi i iznosom ukupnog rashoda od 13,6 milijardi KM. Po pitanju neto dobiti, najveći doprinos ukupnoj privredi se ostvaruje u Hercegovačko-neretvanskom kantonu (43,61%), a najmanji u Bosansko-podrinjskom kantonu (samo 6,19%). Međutim, posmatrajući efikasnost mjerenu neto dobiti po zaposlenom, prednjače Bosansko-podrinjski kanton (99,84 hiljada KM po zaposlenom) i Zapadnohercegovački kanton (96,07 hiljada KM po zaposlenom). Najmanji iznos ovog pokazatelja bilježi Unsko-sanski kanton (30,56 hiljada KM po zaposlenom).

Kada je u pitanju bruto marža, posmatrana prosječno u odnosu na nabavnu vrijednost prodane robe, u 2024. godini, prednjači Tuzlanski kanton, gdje je ovaj pokazatelj za sektor trgovine 31,68%. Slijede Bosansko-podrinjski kanton (28,8%), te Zapadnohercegovački kanton (27,59%). Kada je u pitanju oblasti velet trgovine, najveću vrijednost prosječne bruto marže u 2024. godini ima Zapadnohercegovački kanton (30,84%), a slijedi Bosansko-podrinjski kanton (28,4%) i Tuzlanski kanton (26,58%). U oblasti maloprodaje, najveći iznos marže ima Srednjobosanski kanton (34,97%), a slijede Tuzlanski kanton (33,06%) i Bosansko-podrinjski kanton (28,39%).

**Tabela 28.** Osnovni rezultati poslovanja trgovine Federacije Bosne i Hercegovine po kantonima, 2024. godina (% u privredi)

| Opis                                   | G. Trgovina   |                |                      |                      |             |               |                    |                            |                         |
|----------------------------------------|---------------|----------------|----------------------|----------------------|-------------|---------------|--------------------|----------------------------|-------------------------|
|                                        | Ukupan prihod | Ukupni rashodi | Neto dobit za period | Gubitak za razdoblje | Akum. dobit | Akum. gubitak | Prihodi od prodaje | Nabavna vrijednost prodane | Ukupni poslovni rashodi |
| 1                                      | 2             | 3              | 4                    | 5                    | 6           | 7             | 8                  | 9                          | 10                      |
| <b>Kanton Sarajevo</b>                 | 50,93         | 51,73          | 33,21                | 16,46                | 38,00       | 24,82         | 66,21              | 81,28                      | 52,45                   |
| <b>Bosansko-podrinjski kanton</b>      | 11,70         | 12,30          | 6,19                 | 1,90                 | 14,35       | 3,81          | 12,98              | 67,63                      | 12,55                   |
| <b>Hercegovačko-neretvanski kanton</b> | 46,61         | 46,40          | 43,61                | 5,27                 | 40,28       | 4,16          | 58,86              | 81,36                      | 47,11                   |
| <b>Kanton 10</b>                       | 33,11         | 33,26          | 26,84                | 7,71                 | 23,78       | 7,71          | 39,08              | 68,27                      | 33,46                   |
| <b>Posavski kanton</b>                 | 72,01         | 73,21          | 38,35                | 10,55                | 40,86       | 20,58         | 76,05              | 96,73                      | 73,35                   |
| <b>Srednjobosanski kanton</b>          | 48,33         | 49,69          | 32,38                | 29,75                | 28,37       | 11,95         | 54,89              | 81,03                      | 49,99                   |
| <b>Tuzlanski kanton</b>                | 44,56         | 44,28          | 40,30                | 4,64                 | 47,56       | 3,64          | 51,60              | 86,59                      | 44,40                   |
| <b>Unsko-sanski kanton</b>             | 43,00         | 43,42          | 33,78                | 6,17                 | 38,67       | 5,13          | 51,63              | 87,03                      | 43,94                   |
| <b>Zapadnohercegovački kanton</b>      | 49,27         | 50,58          | 36,74                | 17,33                | 31,36       | 30,50         | 53,47              | 77,85                      | 50,48                   |
| <b>Zeničko-dobojski kanton</b>         | 38,08         | 37,39          | 25,92                | 1,67                 | 27,04       | 2,65          | 44,25              | 81,56                      | 38,25                   |

Izvor: Pripremili autori prema podacima FIA

Najmanji iznos prosječne bruto marže u trgovini, 2024. godine, ima Posavski kanton (11,8%), koji ima i daleko najmanju vrijednost ovog pokazatelja u velet trgovini (2,51%). U oblasti maloprodaje, svi kantoni biježe približno jednake procenete bruto marži, pri čemu nešto nižu vrijednost u odnosu na ostale ima Kanton 10 (23,13%).

Nekoliko pokazatelja tehničke opremljenosti i motivisanosti zaposlenih pokazuju slabiji položaj trgovine ali i veću efikasnost mjerenu neto dobiti po zaposlenom, koja je 2024. godine veća za 45,7%.

**Tabela 29.** Pokazatelji opremljenosti i efikasnosti

| Opis                                                            | Privreda ukupno |          |        | G. Trgovina |        |        |        |        |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|----------|--------|-------------|--------|--------|--------|--------|
|                                                                 | 2017            | 2024     | Indeks | 2017        | %      | 2024   | %      | Indeks |
| 1                                                               | 2               | 3        | 4(3:2) | 5           | 6(5:2) | 7      | 8(6:3) | 9(7:5) |
| <b>Oprema po radniku (u KM) (tehnička opremljenost)*</b>        | 87.213          | 101.694  | 1,17   | 57.712      | 23,26  | 67.996 | 23,75  | 1,18   |
| <b>Udio stalnih sredstava u ukupnoj aktivi (kapitalna opr.)</b> | 54,81           | 52,13    | 1,27   | 40,98       | 58,30  | 39,33  | 55,68  | 1,38   |
| <b>Akumulirana dobit po radniku (u KM)</b>                      | 25.544          | 45.002   | 1,76   | 38.748      | 151,69 | 69.639 | 154,75 | 1,80   |
| <b>Neto plaće po zaposlenom - mjesečno (u KM)</b>               | 728,21          | 1.175,55 | 1,61   | 605,48      | 83,15  | 998,87 | 84,97  | 1,65   |

Napomena: \*Vrijednost se odnosi na računovodstvenu poziciju Nekretnine, postrojenja i oprema

Izvor: Pripremili autori prema podacima FIA

Tehnička (u obzir se uzima i vrijednost nekretnina i postrojenja, a ne samo opreme) i kapitalna opremljenost u trgovini znatno je niža u trgovini u odnosu na ukupnu privredu FBiH, što indicira niže cijene radnih mjesta i niži investicijski prag ulaska. Međutim, gledajući idekse, može se konstatovati brži rast pokazatelja opremljenosti u sektoru trgovine u odnosu na privredu. Kada je u pitanju oblast trgovine na veliko, indikatori tehničke i kapitalne opremljenosti su manji u odnosu na sektor trgovine općenito, gdje su indikatori kapitalne opremljenosti za 2017. i 2024. godinu 35,71% i 32,63% respektivno, sa tendencijom rasta vrijednosti u apsolutnom iznosu. U trgovini na malo, ovi indikatori pokazuju nešto veće vrijednosti u odnosu na sektor trgovine, gdje su indikatori kapitalne opremljenosti za 2017. i 2024. godinu 48,40% i 49,25% respektivno, sa tendencijom rasta. Po pitanju tehničke opremljenosti, trgovina na veliko ima veće vrijednosti ovog indikatora (75.813 u 2024. godini) u odnosu na trgovinu na malo (62.085 u 2024. godini), međutim trgovina na malo bilježi veći indeks rasta u periodu 2017. – 2024. godina (1,22 naspram 1,14). Dodatni je indikator investicijske atraktivnosti trgovine akumulirana dobit po zaposlenom, koja je u trgovini znatno viša u odnosu na prosječan iznos za ukupnu privredu (u 2017. godini približno 1,5 puta, a u 2024. godini približno 1,6 puta).

Detaljniji uvid u ekonomsko-finansijsku efikasnost distributivne trgovine moguće je postići prikazom pokazatelja ekonomsko-finansijskog boniteta koji se uobičajeno primjenjuju na mikro (kompanijskom) nivou. Vrijednosti ovih pokazatelja, izračunate za razinu trgovine, iako na razini prosjeka, prikazane su u narednoj tabeli (Tabela 30). Svi pokazatelji profitabilnosti, osim odnosa neto dobiti prema ukupnom prihodu, imaju znatno veće vrijednosti kod trgovine i njenih oblasti nego ukupno za privredu, što je svakako jedan od pouzdanijih indikatora atraktivnosti investiranja u ovu djelatnost.

**Tabela 30.** Pokazatelji ekonomsko-finansijskog stanja distributivne trgovine

| Rd.br.                                               | POKAZATELJ                                            |           | Privreda<br>ukupno |        | Trgovina (G) |        | Veletrgovina<br>(G46) |        | Maloprodaja<br>(G47) |        |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------|--------------------|--------|--------------|--------|-----------------------|--------|----------------------|--------|
|                                                      |                                                       |           | 2017               | 2024   | 2017         | 2024   | 2017                  | 2024   | 2017                 | 2024   |
| a) PROFITABILNOST                                    |                                                       |           |                    |        |              |        |                       |        |                      |        |
| 1.                                                   | Povrat angažovanog kapitala                           | %         | 6,70               | 9,65   | 11,44        | 15,24  | 11,62                 | 17,03  | 11,50                | 13,10  |
| 2.                                                   | Povrat ukupnih ulaganja (aktive)                      | %         | 3,92               | 5,79   | 6,06         | 9,23   | 5,81                  | 9,87   | 6,40                 | 8,41   |
| 3.                                                   | Neto dobit u odnosu na ukupan prihod (akumulativnost) | %         | 5,97               | 7,63   | 4,27         | 5,60   | 3,87                  | 5,72   | 4,76                 | 5,31   |
| 4.                                                   | Povrat na vlastiti kapital                            | %         | 8,62               | 13,85  | 14,72        | 19,16  | 14,95                 | 20,73  | 14,72                | 17,14  |
| 5.                                                   | Povrat stalnih sredstava                              | %         | 7,15               | 11,11  | 14,79        | 23,47  | 16,28                 | 30,23  | 13,21                | 17,07  |
| b) EFIKASNOST                                        |                                                       |           |                    |        |              |        |                       |        |                      |        |
| 1.                                                   | Obrt aktive                                           | koef.     | 0,61               | 0,59   | 1,36         | 1,55   | 1,44                  | 1,63   | 1,29                 | 1,51   |
| 2.                                                   | Obrt zaliha                                           | koef.     | 2,58               | 2,63   | 4,79         | 4,74   | 6,09                  | 5,59   | 3,91                 | 4,35   |
| c) LIKVIDNOST                                        |                                                       |           |                    |        |              |        |                       |        |                      |        |
| 1.                                                   | Tekući odnos                                          | koef.     | 1,14               | 1,27   | 1,22         | 1,55   | 1,27                  | 1,61   | 1,09                 | 1,43   |
| 2.                                                   | Brzi test                                             | koef.     | 0,74               | 0,84   | 0,70         | 0,86   | 0,85                  | 1,03   | 0,48                 | 0,66   |
| 3.                                                   | Trenutna likvidnost                                   | koef.     | 0,17               | 0,23   | 0,11         | 0,21   | 0,10                  | 0,21   | 0,12                 | 0,19   |
| d) ZADUŽENOST, SAMOFINANSIRANJE, KREDITNA SPOSOBNOST |                                                       |           |                    |        |              |        |                       |        |                      |        |
| 1.                                                   | Stepen zaduženosti                                    | %         | 46,79              | 52,92  | 59,29        | 51,47  | 61,08                 | 52,04  | 57,39                | 50,61  |
| 2.                                                   | Stepen samofinansiranja                               | %.        | 53,25              | 47,07  | 43,32        | 48,54  | 40,84                 | 47,96  | 46,16                | 49,41  |
| 3.                                                   | Odnos dug-kapital                                     | koef.     | 0,87               | 1,12   | 1,36         | 1,06   | 1,50                  | 1,09   | 1,24                 | 1,02   |
| e) EKONOMIČNOST                                      |                                                       |           |                    |        |              |        |                       |        |                      |        |
| 1.                                                   | Ekonomičnost                                          | koef.     | 1,05               | 1,07   | 1,04         | 1,06   | 1,04                  | 1,06   | 1,04                 | 1,05   |
| f) DUGOROČNA FINANSIJSKA RAVNOTEŽA                   |                                                       |           |                    |        |              |        |                       |        |                      |        |
| Kategorija                                           |                                                       |           |                    |        |              |        |                       |        |                      |        |
| 1.                                                   | Dugoročne imobilizacije                               | (mil. KM) | 40.007             | 50.810 | 6.032        | 8.322  | 2.823                 | 3.512  | 2.766                | 4.186  |
| 2.                                                   | Trajni dugoročni izvori                               | (mil. KM) | 42.697             | 58.510 | 7.801        | 12.821 | 3.956                 | 6.234  | 3.177                | 5.455  |
| 3.                                                   | Neto obrtni fond                                      | (2-1)     | 2.690              | 7.709  | 1.768        | 4.499  | 1.133                 | 2.722  | 411                  | 1.270  |
| 4.                                                   | Postotak pokrića                                      | (2:1)x100 | 106,72             | 115,17 | 129,32       | 154,06 | 140,13                | 177,50 | 114,88               | 130,34 |

**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FIA

Svi pokazatelji boniteta iz ove grupe bolji su u 2024. u odnosu na 2017. godinu. Kad su u pitanju koeficijenti obrta zaliha, distributivna trgovina postiže dvostruko višu efikasnost u odnosu na ukupnu privredu, jednako kao i za obrt aktive. Ono što svakako predstavlja problem je činjenica da su pokazatelji likvidnosti za trgovinu dosta niski i problematični i, što je stoga ova djelatnost jedan od glavnih generatora nelikvidnosti u cijeloj privredi FBiH. Stepenn zaduženosti u trgovini je blago niži od prosječne zaduženosti cijele privrede, ali je stepenn samofinansiranja 2024. godine nešto viši u odnosu na prosjek ovog pokazatelja u ukupnoj privredi FBiH. Odnos duga i kapitala u trgovini je u posmatranom periodu od 2017. godine do 2024. godine spao ispod nivoa ovog indikatora u ukupnoj privredi FBiH, sa 1,36 (u odnosu na

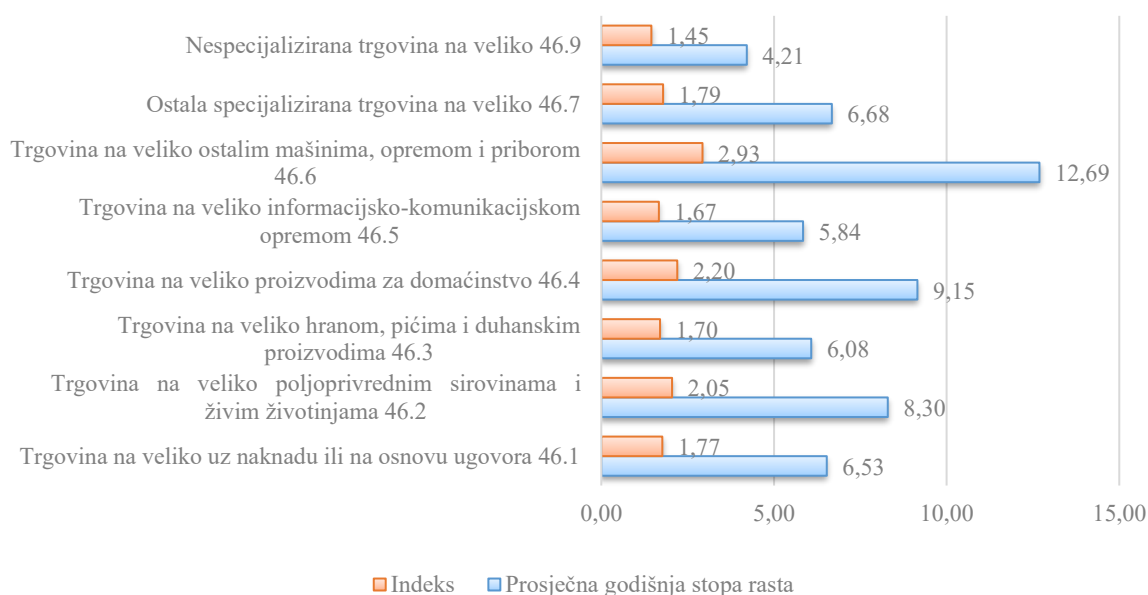
0,87) na 1,06 (u odnosu na 1,12). Iz ovog se vidi da dok je trgovina popravljala svoje stanje po pitanju odnosa duga i kapitala, taj odnos se u ukupnoj privredi, prosječno gledajući, značajno pogoršao. Po pitanju ekonomičnosti, svi indikatori pokazuju gotovo jednake nivoe ekonomičnosti u trgovini, njenim oblastima i u ukupnoj privredi FBiH. Trgovina raspolaže s nešto višom razinom neto obrtnog kapitala i ima bolje pokazatelje pokrića dugoročnih imobilizacija s trajnim i dugoročnim izvorima.

### 2.4.3. Ocjena razvijenosti veletrgovine u Federaciji BiH

Ocjena razvijenosti oblasti veletrgovine, posmatrajući po ostvarenom prometu, posmatrano u periodu od 2015. do 2024. godine, pokazuje značajan rast, osim 2016. i 2020. godine kada i ukupna privreda pokazuje ekonomsku stagnaciju. Prosječna godišnja stopa rasta prometa u oblasti veletrgovine, u posmatranom periodu je 6,58%, odnosno, ukupan rast iznosi 77,51%. Prosječan promet po stanovniku u oblasti veletrgovine je u 2015. godini iznosio 4.929,83 KM/stanovniku, da bi 2024. godine dostigao iznos od 9.021,42 KM/stanovniku. Ostvareni promet po zaposlenom u oblasti veletrgovine, 2015. godine je iznosio 445,40 hiljada KM po zaposlenom, dok je 2024. godine dostigao iznos od 697,95 hiljada KM po zaposlenom, što ukazuje na značajno unapređenje u pogledu produktivnosti ove oblasti.

Vrijednost ukupnog prometa po granama unutar oblasti veletrgovine, pokazuje rast u svim granama. Najveći rast bilježi grana *trgovine na veliko ostalim mašinima, opremom i priborom* - G46.6, sa prosječnom godišnjom stopom rasta od 12,69%. Značajan rast bilježe i grane *trgovine na veliko proizvodima za domaćinstvo* - G46.4 (9,15%), te trgovine na veliko poljoprivrednim sirovinama i živim životinjama - G46.2 (8,30%). Najmanji rast bilježe grane *nespecijalizirane trgovine na veliko* - G46.0 (4,21%), te trgovine na veliko informacijsko-komunikacijskom opremom - G46.5 (5,84%). Detaljan prikaz prosječnih godišnjih stopa rasta i ukupnog rasta u veletrgovini po granama, prikazan je na narednom grafiku (Grafik 22).

**Grafik 22.** Ostvareni promet po granama trgovine na veliko – procenat promjene 2015.– 2024. godine(%)



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

U strukturi ukupnog prometa, posmatrano u 2024. godinu, u okviru grane *trgovine na veliko ostalim mašinima, opremom i priborom* - G46.6, najznačajniji iznosi prometa se ostvaruju u okviru razreda *trgovine na veliko mašinima za rudarstvo i građevinarstvo* (63,43%). U okviru *trgovine na veliko proizvodima za domaćinstvo* - G46.4, najznačajni dio otpada na farmaceutske proizvode (52,66%), te parfeme i kozmetiku (23,73%), dok u okviru trgovine na veliko poljoprivrednim sirovinama i živim životinjama - G46.2, daleko najveći iznos prometa otpada na trgovinu na veliko žitaricama, sirovim duhanom, sjemenjem i hranom za životinje (91,08%).

Analizirajući broj preduzeća i zaposlenih osoba u oblasti veletrgovine u Federaciji BiH, u periodu od 2015. do 2024. godine, primjetan je rast u apsolutnom iznosu i po pitanju broja zaposlenih i ukupnog broja poslovnih subjekata. Međutim, posmatrano u kontekstu procentualnog učešća u ukupnom broju poslovnih subjekata i zaposlenih osoba u FBiH u datom periodu oblast veletrgovine bilježi pad, kao što se može vidjeti u narednoj tabeli (Tabela 31).

**Tabela 31.** Broj poslovnih subjekata i zaposlenih osoba u oblasti veletrgovine u Federaciji BiH

|                                                            | 2015.              |              |               |              | 2024.             |                  |                  |                 |
|------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|---------------|--------------|-------------------|------------------|------------------|-----------------|
|                                                            | Poslovni subjekti* |              | Zaposleni     |              | Poslovni subjekti |                  | Zaposleni        |                 |
|                                                            | Broj               | Učešće %     | Broj          | Učešće %     | Broj              | Učešće %         | Broj             | Učešće %        |
| <b>Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima</b> | <b>8.332</b>       | <b>6,35%</b> | <b>24.472</b> | <b>5,44%</b> | <b>8.977 (+)</b>  | <b>6,01% (-)</b> | <b>27.722(+)</b> | <b>5,06%(-)</b> |

Napomena: \*Poslovni subjekti podrazumijevaju ukupan broj pravnih lica, jedinica u sastavu pravnih lica i fizičkih osoba/obrtnika

**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

U strukturi poslovnih subjekata, najveći broj otpada na djelatnost nespecijalizirane veletrgovine (G46.9) sa 2.337 poslovnih subjekata u 2024. godini. Slijedi djelatnost ostale nespecijalizirane trgovine na veliko (G46.7) sa 1.721 subjekata u 2024. godini, pri čemu najveći procenat otpada na trgovinu na veliko drvom, građevinskim materijalom i sanitarnom opremom (48,69%), te trgovinu na veliko metalnom robom, instalacijskim materijalom, uređajima i opremom za vodovod i grijanje (20,1%). Broj poslovnih subjekata ima različite stope promjene u različitim djelatnostima unutar oblasti veletrgovine (Tabela 32). Najveći rast broja poslovnih subjekata bilježi trgovina na veliko informacijsko-komunikacijskom opremom, sa prosječnom godišnjom stopom rasta od 3,68% i ukupnim rastom u posmatranom periodu od 2015. do 2024. godine od 38,39%. Unutar ove djelatnosti, ukupni rast od 49,35% bilježi trgovina na veliko elektroničkim i telekomunikacijskim dijelovima i opremom, dok trgovina na veliko računarima, perifernom opremom i softverom bilježi ukupni rast od 32,65% 2024. u odnosu na 2015. godinu.

**Tabela 32.** Pregled promjena u broju privrednih subjekata po djelatostima veletrgovine FBiH (2015-2024)

| DJELATNOST                                                             | Prosječna godišnja stopa promjene (%) | Stopa ukupne promjene (%) |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Trgovina na veliko uz naknadu ili na osnovu ugovora 46.1               | 1,16                                  | 10,96                     |
| Trgovina na veliko poljoprivrednim sirovinama i živim životinjama 46.2 | 0,89                                  | 8,33                      |
| Trgovina na veliko hranom, pićima i duhanskim proizvodima 46.3         | 0,01                                  | 0,08                      |
| Trgovina na veliko proizvodima za domaćinstvo 46.4                     | 0,25                                  | 2,32                      |
| Trgovina na veliko informacijsko-komunikacijskom opremom 46.5          | 3,68                                  | 38,39                     |
| Trgovina na veliko ostalim mašinama, opremom i priborom 46.6           | 2,17                                  | 21,32                     |
| Ostala specijalizirana trgovina na veliko 46.7                         | -0,06                                 | -0,52                     |
| Nespecijalizirana trgovina na veliko 46.9                              | 1,69                                  | 16,27                     |

Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

Negativnu, doduše jako malo prosječnu godišnju stopu rasta bilježi djelatnost ostale specijalizirana trgovina na veliko (-0,06%), uz ukupno smanjenje broja poslovnih subjekata za (-)0,52%. Neznatne promjene u broju poslovnih subjekata bilježi i trgovina na veliko hranom, pićima i duhanskim proizvodima. Ove veće ili manje promjene u broju poslovnih subjekata svakako ukazuju na dostignuti stepen razvijenosti i stabilnosti pojedinih djelatnosti unutar trgovine na veliko i mogu upućivati na pomenuti trend usitnjavanja veletrgovine.

Posmatano u odnosu na oblast maloprodaje, 2015. godine je odnos veletrgovinskih i maloprodajnih poslovnih subjekata<sup>131</sup> bio 1:2,50 (na jednog veletrgovca imamo 2,5 maloprodavaca), što je više u komparaciji sa datim odnosom u EU<sup>132</sup>, 2015. godine (1:1,99). Međutim, odnos veletrgovinskih i maloprodajnih poslovnih subjekata je 2024. godine opao (1:1,75) prateći prirodan smjer razvoja trgovine i odnosa u marketinškim kanalima, čak i ispod prosječne vrijednosti ovog odnosa u EU<sup>133</sup>, 2023. godine (1:2,04). Međutim ovo se još uvijek može smatrati relativno visokim. Poređenja radi, u Hrvatskoj<sup>134</sup> je dati odnos 2015. godine iznosio 1:1,14, da bi prema posljednjim dostupnim podacima, 2023. godine pao na 1:1. U Srbiji<sup>135</sup> je dati odnos sa 1:1,8 u 2017. godini pao na 1:1,55 u 2023. godini.

Prema podacima Federalnog zavoda za statistiku FBiH, u periodu od 2015. do 2024. godine broj veletrgovinskih poslovnih subjekata je povećan za 9,03%, dok je broj zaposlenih u veletrgovini povećan za 13,28%. Ovakav veći rast broja zaposlenih od rasta broja veletrgovinskih preduzeća dovodi do blagog povećanja broja zaposlenih po preduzeću (sa prosječno 3,66 radnika po preduzeću 2015. godine, na 3,81 u 2024. godini). Ovo je još uvijek mnogo manje u odnosu na isti pokazatelj u Hrvatskoj<sup>136</sup>, koji je 2023. godine iznosio 6 radnika po preduzeću, a u Srbiji<sup>137</sup> 5,42.

<sup>131</sup> U cilju usporedbe sa ovim odnosom u drugim zemljama ili regionu, poslovni subjekti se odnose na zbir pravnih lica i obrtnika, bez jedinica u sastavu pravnih lica

<sup>132</sup> Eurostat (data code: bd\_9bd\_sz\_cl\_r2), pristupljeno: 09.09.2025. godine.

<sup>133</sup> Eurostat (data code: bd\_size), pristupljeno: 09.09.2025. godine.

<sup>134</sup> Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, <https://dzs.gov.hr/>, pristupljeno: 09.09.2025. godine.

<sup>135</sup> Prema podacima EUROSTAT-a (Eurostat (data code: bd\_9bd\_sz\_cl\_r2), pristupljeno: 09.09.2025. godine),

Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije, <https://www.stat.gov.rs/>, pristupljeno: 09.09.2025. godine

<sup>136</sup> Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, <https://dzs.gov.hr/>, pristupljeno: 09.09.2025. godine.

<sup>137</sup> Republički zavod za statistiku Republike Srbije, <https://www.stat.gov.rs/>, pristupljeno: 09.09.2025. godine

Tendencija je i da se i odnos broja zaposlenih u maloprodaji i veletrgovini mijenja na način da se povećava sa 2,02 u 2015. godini na 2,28 zaposlenih u maloprodaji na jednog zaposlenog u veletrgovini u 2024. godini. Ovo je u skladu sa kretanjima u Srbiji (porast sa 1,52 na 1,77), ali suprotan kretanju u Hrvatskoj (pad sa 1,86 na 1,68). U Evropskoj uniji, ovaj indikator je, prema dostupnim podacima dosta stabilan u peirodu od 2015. do 2023. godine i iznosi prosječno 1,7 radnika u maloprodaji na jednog radnika u veletrgovini. Prethodno analizirana kretanja u oblasti veletrgovine, mogu ukazivati na trend usitnjavanja, odnosno fragmentiranja veletrgovine, koji je inače karakterističan za tržišta manje razvijenih zemalja. Naime, procesi digitalizacije i intenziviranje e-trgovine posljednjih godina, prethodno pomenuta pandemija (Covid-19), potreba za većom fleksibilnosti i lokalizacijom, jačanje uloge većih maloprodavaca koji imaju mogućnosti direktne nabavke od proizvođača (usljed okrupnjavanja/konsolidacije maloprodaje), kao i smanjenje barijera za ulazak na tržište dovode do toga da se veće veletrgovinske kompanije fragmentiraju u manje aktere, ili se pojavljuje veći broj manjih kompanija koje preuzimaj tržište (tzv. mikrodistributeri). Drugim riječima na tržištu se umjesto manjeg broja velikih veletrgovaca javlja veći broj manjih, fleksibilnijih kompanija koje se bave veletrgovinom specifičnih proizvoda za više fokusirana tržišta. To nije slučaj kod razvijenih zemalja, gdje najčešće postoji manji broj velikih veletrgovinskih distributera koji opslužuju tržište. O tome treba svakako treba voditi računa pri balansiranju mjera trgovinske politike između suprotstavljenih interesa različitih zainteresovanih strana, pri tome prvenstveno misleći na pomenute trendove usitnjavanja veletrgovine i konsolidacije maloprodaje. Također, treba imati u vidu da manje veletrgovinske kompanije, koje se uglavnom bave aktivnostima čistog posredovanja unutar distributivnih kanala, najčešće nemaju potrebne resurse za finansiranje obrtnog ciklusa, niti znanja i sposobnosti (posebno marketinških) za dodavanje vrijednosti ponudi. To rezultira i činjenicom da ova preduzeća najčešće ne mogu biti ni izvor inovativnosti, budući da se bave pukim posredovanjem, i eventualno mogu ukazivati na neke nove izvore snabdevanja i nove proizvode, ukoliko imaju potrebne resurse za takve poslovne poduhvate. Dakle, može se konstatovati da je veletrgovinska mreža još uvijek predimenzionirana, gdje dominiraju mali, manje produktivni posrednici koji obavljaju ograničen broj funkcija, pa kao takvi ne mogu biti dobri partneri subjektima maloprodaje i proizvodnje.

Analiza kretanja BDV-i u oblasti veletrgovine, pokazuje da je prosječna godišnja stopa rasta u FBiH, u periodu od 2015. do 2024. godine 9,55%, a ukupni rast 127,22%. Uporedni prikaz je dat u narednoj tabeli (Tabela 33). Ono što se može primijetiti da, za razliku od Hrvatske i EU, FBiH ima znatno veći porast BDV-i u blasti veletrgovine. Sličan obrazac kretanja ima i Srbija, što dodatno opravdava prethodno obrazložena kretanja u oblasti veletrgovine u razvijenim i manje razvijenim zemljama.

**Tabela 33.** Promjene BDV-i u veletrgovini FBiH, Hrvatske, Srbije i EU-27 (2015-2024)

|                   | Prosječna godišnja stopa promjene | Procenat ukupne promjene |
|-------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| <b>Hrvatska**</b> | 5,90%                             | 58,17%                   |
| <b>Srbija**</b>   | 8,39%                             | 90,47%                   |
| <b>EU-27*</b>     | 5,75%                             | 47,90%                   |
| <b>FBiH</b>       | 9,55%                             | 127,22%                  |

Napomene: \*Prema dostupnim podacima za period od 2015. do 2022. godine; \*\* Prema dostupnim podacima za period od 2015. do 2023. godine

**Izvori:** Proračun na bazi podataka Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske, <https://dzs.gov.hr/>, pristupljeno: 12.09.2025. godine; Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije, <https://www.stat.gov.rs/>, pristupljeno: 12.09.2025. godine; Eurostat-a (data code: nama\_10\_a64), pristupljeno: 10.09.2025. godine; i Federalnog zavoda za statistiku FBiH

Upoređujući promet po zaposlenom veletrgovine po jednom KM prometa u maloprodaji u 2015. godini (2,97) i 2024. godini (3,38), može se zaključiti da je veletrgovina u odnosu na maloprodaju u FBiH napravila relativan iskorak na planu produktivnosti. Porast produktivnosti u veleprodaji je za posmatrani period godine bio 5,12% u veletrgovini u odnosu na 3,62% u maloprodaji. Ovdje treba imati u vidu da su mnogi mali maloprodavci, odnosno obrtnici, više zainteresovani za prikriivanje prometa nego trgovci na veliko, pa ove podatke treba prihvatiti sa rezervom.

Veletrgovina u FBiH je mnogo manje produktivna od veletrgovine u Evropskoj uniji. To ne iznenađuje imajući u vidu znatno viši nivo razvijenosti evropske privrede i potvrđuje prethodno iznijete ocjene.

**Tabela 34.** Uporedni pregled produktivnosti veletrgovine u FBiH i EU

| Godina                                      | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     |
|---------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Promet po zaposlenom u hiljadama KM*</b> |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| EU                                          | 1.042,46 | 1.044,41 | 1.058,10 | 1.026,81 | 1.046,37 | 1.017,81 | 1.154,86 | 1.333,94 | 1.307,81 | **       |
| FBiH                                        | 445,40   | 417,42   | 425,65   | 464,75   | 475,97   | 431,84   | 511,29   | 622,46   | 644,51   | 697,95   |
| <b>Promet po preduzeću u hiljadama KM*</b>  |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| EU                                          | 5.678,56 | 5.664,66 | 5.903,45 | 5.893,27 | 6.131,79 | 5.911,93 | 6.738,26 | 7.911,88 | 7.821,29 | **       |
| FBiH                                        | 1.631,95 | 1.550,36 | 1.666,87 | 1.748,38 | 1.801,28 | 1.585,27 | 1.830,88 | 2.243,00 | 2.311,37 | 2.657,05 |
| <b>Broj zaposlenih po preduzeću</b>         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| EU                                          | 5,5      | 5,4      | 5,6      | 5,7      | 5,9      | 5,8      | 6,0      | 6,2      | 6,2      | **       |
| FBiH                                        | 3,7      | 3,7      | 3,9      | 3,8      | 3,8      | 3,7      | 3,6      | 3,6      | 3,6      | 3,8      |

Napomene: \* Prema kursu 1EUR = 1,95583KM; \*\* Nema dostupnih podataka

**Izvori:** Pripremili autori prema podacima FZS i EUROSTAT

Treba upozoriti da se na ovaj način struktura marketinških kanala dodatno kvvari, jer relativno neproduktivna veletrgovina i dalje raste što negativno utiče na ukupne troškove prometa. Kao što je prethodno navedeno veletrgovina u Federaciji BiH je usitnjena, sa dvostruko manjim brojem zaposlenih po preduzeću nego u Evropskoj uniji i bez ubrzanog ukрупnjavanja se ne može značajno povećati produktivnost. U nastavku je dat prikaz 10 vodećih veletrgovaca u Federaciji BiH, 2024. godine, prema ukupnom ostvarenom prihodu, posmatrano bez trgovine na veliko farmaceutskim proizvodima (G46.46).

**Tabela 35.** Top 10 veletrgovaca u FBiH, prema ostvarenom prihodu (bez veletrgovine farmaceutskim proizvodima), 2024. godine

| R. br. | Naziv kompanije                 | Broj zaposlenih | Tržišno učešće (prema prihodu) % |
|--------|---------------------------------|-----------------|----------------------------------|
| 1      | HOLDINA d.o.o.                  | 525             | 8.27                             |
| 2      | BOREAS d.o.o. Kreševo           | 539             | 5.02                             |
| 3      | HIFA-OIL d.o.o. Tešanj          | 263             | 4.77                             |
| 4      | Philip Morris BH d.o.o Sarajevo | 45              | 4.01                             |
| 5      | ORBICO doo SARAJEVO             | 503             | 3.14                             |
| 6      | ANTUNOVIĆ AGS d.o.o.            | 80              | 2.97                             |
| 7      | ATACO d.o.o. Mostar             | 698             | 2.94                             |
| 8      | Petrol BH Oil Company d.o.o     | 300             | 2.13                             |
| 9      | MCI d.o.o.                      | 713             | 1.08                             |
| 10     | LUKAS TP NAKIĆ ŠIROKI BRIJEG    | 323             | 0.98                             |

**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FIA

Podaci iz prethodne tabele potvrđuju da ne postoji visok stepen koncentracije u oblasti veletrgovine u FBiH, odnosno da ovu oblast katakterije prethodno spomenuti trend usitnjavanja. Vodećih 10 veletrgovaca (iako iz različitih grana veletrgovine) zauzimaju oko 35% tržišnog učešća. Ovdje treba imati u vidu da se ovdje radi o kombinaciji potpuno različitih grana veletrgovine i na taj način se daje samo okvirna slika. Ovom treba dodati podatak da broj novoosnovanih veletrgovinskih kompanija posljednjih godina opada. Naprimjer, pad ovog broja 2023. godine u odnosu na 2022. godinu je iznosio (-)8,76%, dok je 2024. u odnosu na 2023. godinu taj procenat iznosio (-)5,56%. Ovo bi svakako moglo upućivati na usporavanje prethodno uočenog obrasca usitnjavanja veletrgovine. Ovo teba imati u vidu prilikom davanja preporuka za strategiju razvoja trgovine, u smislu stavljanja fokusa na procese usitnjavanja veletrgovine, nasuprot centralizaciji i okrupnjavanju, kao dominantnim trendom u više razvijenim zemljama EU. Ovo također može imati implikacije na preporuke o izgradnji veletrgovinskih skladišta i mogućnosti dijeljenja između različitih učesnika na tržištu, automatizacije i standardizacije procesa, što posljedično može imati efekat na značajne uštede u troškovima, ali i na veću održivost, cirkularnu ekonomiju i zaštitu okoline.

#### **2.4.4. Ocjena razvijenosti maloprodaje u Federaciji BiH**

Osnovni indikatori razvoja maloprodaje u Federaciji BiH pokazuju tendenciju značajnog rasta kapaciteta i poslovne aktivnosti u periodu od 2015. do 2024. godine. Primjetan je trend opadanja broja ukupnog broja poslovnih subjekata<sup>138</sup> u Federaciji BiH u ovom periodu, uz prosječnu godišnju stopu od (-)1,35%, odnosno ukupno sa 26.992 na 23.891 poslovnih subjekata. Ovaj podatak pokazuje da se maloprodaja u Federaciji BiH polako defragmentira i da dolazi do zatvaranja manjih, tradicionalnih prodajnih objekata, u korist povećanja jedinica u sastavu velikih maloprodajnih lanaca. Ovo je u skladu sa generalnim trendom u maloprodaji, gdje manji maloprodajni objekti nisu u stanju da izdrže konkurenciju većih formata, prije svega supermarketa i hipermarketa. S druge strane, broj zaposlenih u maloprodaji Federacije BiH bilježi rast po prosječnoj godišnjoj stopi od 2,80% u periodu od 2015. do 2024. godine, odnosno ukupan rast od 28,24%. Na to je, između ostalog, uticalo okrupnjavanje maloprodaje, odnosno, povećanje broja objekata u sastavu velikih maloprodajnih lanaca. Rast broja zaposlenih je znatno manji od rasta ostvarenog prometa u maloprodaji u posmatranom periodu (76,61%), što ukazuje na značajan rast produktivnosti u maloprodaji, a što velikim dijelom proizilazi iz primjene efikasnijih maloprodajnih formata kod kojih je produktivnost znatno veća.

Izvedeni pokazatelji razvoja maloprodaje (Tabela 36) upućuju na značajan razvoj maloprodaje u periodu od 2015. do 2024. godine. Broj stanovnika po poslovnom subjektu<sup>139</sup> je povećan sa 132,56 na 168,03 u posmatranom periodu što je rezultat prethodno spomenutog smanjenja broja, prevashodno malih nezavisnih objekata. Vrijednosti ovog pokazatelja su još uvijek relativno niske i upućuju da konsolidacija maloprodaje još uvijek nije dostigla adekvatne nivoe u smislu optimalne efikasnosti i efektivnosti maloprodajnih objekata. Poređenja radi, broj stanovnika po poslovnom subjektu u EU, 2023. godine iznosi 135,07, u Hrvatskoj 269,37, u Sloveniji 264,36, a u Srbiji 195,94.<sup>140</sup> Broj zaposlenih po poslovnom subjektu je povećan (za 67,57%) u posmatranom periodu, što se može pripisati ekspanziji većih maloprodajnih formata na tržištu. Poređenja radi, 2024. godine, ovaj pokazatelj u FBiH je iznosio 4,96 zaposlenih po

<sup>138</sup> U nedostatku podataka o broju prodavnica, ovdje se posmatra ukupan broj poslovnih subjekata, koji uključuje pravna lica, jedinice u sastavu pravnih lica i fizičke osobe (obrtnike)

<sup>139</sup> U cilju usporedbe sa drugim zemljama i EU, broj poslovnih subjekata uključuje pravna lica i obrtnike, bez jedinica u sastavu pravnih lica

<sup>140</sup> Izračun na bazi podataka Eurostata

poslovnom subjektu, što je gotovo na prosjeku u EU iz 2023. godine (4,97). U Hrvatskoj je iznos ovog pokazatelja je znatno veći (10,03), u Sloveniji 7,73, a u Srbiji 6,60.

**Tabela 36.** Izvedeni pokazatelji razvijenosti maloprodaje u FBiH

| POKAZATELJ                                             | 2015. godina | 2016. godina | 2017. godina | 2018. godina | 2019. godina | 2020. godina | 2021. godina | 2022. godina | 2023. godina | 2024. godina |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Broj stanovnika po poslovnom subjektu</b>           | 132,56       | 136,18       | 141,31       | 135,29       | 136,65       | 138,60       | 139,32       | 140,36       | 141,26       | 168,03       |
| <b>Prosječan broj zaposlenih po poslovnom subjektu</b> | 2,96         | 3,13         | 3,83         | 3,85         | 3,96         | 3,83         | 3,87         | 4,02         | 4,09         | 4,96         |
| <b>Promet po poslovnom subjektu (hilj. KM)</b>         | 444,39       | 465,92       | 510,39       | 542,27       | 587,29       | 536,72       | 635,83       | 755,80       | 810,28       | 1.025,53     |
| <b>Promet po stanovniku (hilj. KM)</b>                 | 3,35         | 3,42         | 3,61         | 4,01         | 4,30         | 3,87         | 4,56         | 5,38         | 5,74         | 6,10         |
| <b>Promet po zaposlenom (hilj. KM)</b>                 | 150,14       | 148,65       | 133,24       | 140,70       | 148,45       | 140,00       | 164,22       | 188,19       | 198,17       | 206,77       |

Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

Maloprodajni promet po stanovniku je značajno porastao u posmatranom periodu (82,06%), kao i promet po zaposlenom (37,72%) i promet po poslovnom subjektu (130,77%), što ukazuje na značajno poboljšanje produktivnosti. Poređenja radi, u EU je promet po zaposlenom u maloprodaji, 2023. godine iznosio 203,69 hiljada eura, u Hrvatskoj 151,39 hiljada eura, što u poređenju sa 206,77 hiljada KM (105,72 hilj. EUR) u FBiH, 2024. godine, ukazuje na znatno veću stopu produktivnosti. U Srbiji je promet po zaposlenom 2023. godine iznosio 95,63 hiljada eura.

Kao što se može vidjeti iz naredne tabele (Tabela 37), pravna lica i jedinice u njihovom sastavu dobijaju na značaju u maloprodaji FBiH, preuzimajući primat od fizičkih lica – obrtnika, koji imaju status samostalnih trgovinskih radnji. Broj pravnih lica u maloprodaji je u 2024. godini u odnosu na 2015. godinu porastao za 6,9%, a broj jedinica u sastavu pravnih lica za 7,89%. S druge strane, broj fizičkih osoba – obrtnika je u istom periodu opao za 38,1%. Ovi trendovi okrupnjavanja i koncentracije maloprodaje u skladu su sa onim što se dešava u maloprodaji većine zemalja koje su na sličnom nivou razvoja, dok su ovi procesi u razvijenim zemljama svijeta u većini slučajeva završeni.

**Tabela 37.** Struktura poslovnih subjekata u maloprodaji Federacije BiH

| POKAZATELJ                             | 2015. godina | 2016. godina | 2017. godina | 2018. godina | 2019. godina | 2020. godina | 2021. godina | 2022. godina | 2023. godina | 2024. godina |
|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Pravna lica</b>                     | 5.421        | 5.485        | 5.517        | 5.618        | 5.685        | 5.753        | 5.862        | 5.916        | 5.973        | 5.795        |
| <b>Jedinice u sastavu pravnih lica</b> | 10.313       | 10.442       | 10.645       | 10.537       | 11.012       | 10.897       | 11.028       | 11.017       | 11.230       | 11.127       |
| <b>Fizička lica - obrti</b>            | 11.258       | 10.716       | 10.060       | 10.615       | 10.342       | 10.010       | 9.704        | 9.450        | 9.248        | 6.969        |

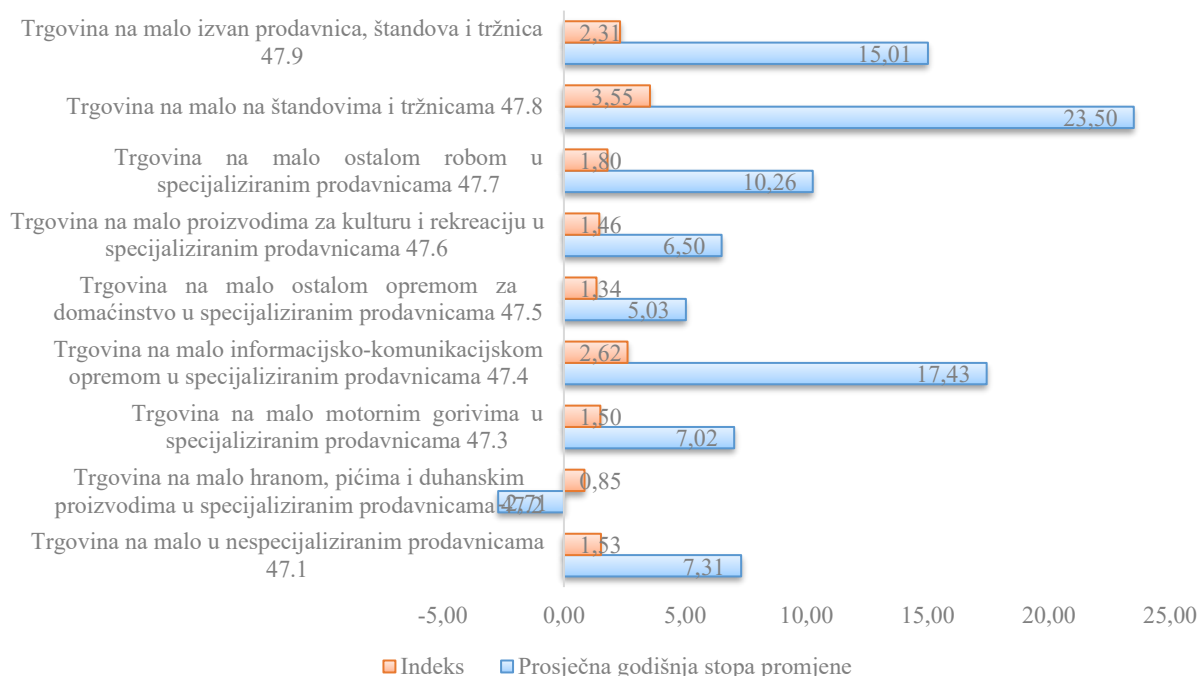
Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

Broj maloprodajnih poslovnih subjekata premašuje broj veletrgovaca, što je potpuno prirodno. U 2023. godini u Evropskoj uniji je bilo 2,04 maloprodajnih preduzeća na jedno veletrgovinsko preduzeće. U Federaciji BiH, 2024. godine, na jedno veletrgovinsko preduzeće dolazi 2,66 maloprodajnih preduzeća što je pokazatelj logičnog razvoja trgovine u FBiH.

*Indikatore razvijenosti maloprodajne mreže u Federaciji BiH nije moguće u potpunosti sagledati zato što nedostaju odgovarajući kvalitetni podaci. Tako naprimjer nedostaju podaci o veličini maloprodajnog prostora po godinama, kao i podaci o broju prodavnica, te veličini i strukturi trgovinske mreže. Navedene informacije su neophodne donosiocima odluka na entitetskim i državnim nivoima i pomenute nedostatke je potrebno otkloniti.*

Vrijednost ukupnog prometa po granama unutar oblasti maloprodaje, prema dostupnim podacima za period od 2018. do 2024. godine pokazuje rast u svim granama, osim u grani trgovine na malo hranom, pićima i duhanskim proizvodima u specijaliziranim prodavnicama - G47.2 (ukupan pad od (-)15%). Najveći rast bilježi grana trgovine na malo na štandovima i tržnicama - G47.8, sa prosječnom godišnjom stopom rasta od 23,50%. Značajan prosječan godišnji rast bilježe i grane trgovine na malo informacijsko-komunikacijskom opremom u specijaliziranim prodavnicama - G47.4 (17,43%), te trgovina na malo izvan prodavnica, štandova i tržnica - G47.9 (15,01%). Najmanji prosječan godišnji rast bilježe grane trgovine na malo ostalom opremom za domaćinstvo u specijaliziranim prodavnicama - G47.5 (5,03%), te trgovine na malo proizvodima za kulturu i rekreaciju u specijaliziranim prodavnicama - G47.6 (6,50%). Detaljna prezentacija prosječnih godišnjih stopa rasta i ukupnog rasta u maloprodaji po granama prikazana je na narednom grafiku (Grafik 23).

**Grafik 23.** Ostvareni promet po granama trgovine na malo – procenat promjene 2018.– 2024. godine (%)



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

U strukturi ukupnog prometa, posmatrano u 2024. godine, u okviru grane trgovine na malo na štandovima i tržnicama - G47.8, dominantan procenat prometa otpada na trgovinu na malo hranom, pićima i duhanskim proizvodima (95,09%). U okviru trgovine na malo informacijsko-

*komunikacijskom opremom u specijaliziranim prodavnicama - G47.4, najveći dio prometa otpada na razrede trgovine na malo telekomunikacijskom opremom (57,37%), te trgovine na malo računarima, perifernim jedinicama i softverom (42,10%), dok u okviru trgovine na malo izvan prodavnica, štandova i tržnica - G47.9, 41,06% otpada na trgovinu na malo putem pošte ili interneta (e-trgovinu).*

**Tabela 38.** Pregled učešća u prometu po granama unutar djelatosti maloprodaje FBiH (2018-2024)

| GRANA MALOPRODAJE                                     | Prosječno učešće u prometu<br>2018.-2024. godine (%) | Učešće u prometu 2024.<br>godine (%) |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Nespecijalizovane prodavnice                          | 47.97                                                | 48.09                                |
| Specijalizovane (hrana, piće, duhan)                  | 2.80                                                 | 2.13                                 |
| Specijalizovane (motorna goriva)                      | 24.96                                                | 24.34                                |
| Specijalizovane (informacijsko-komunikacijska oprema) | 0.53                                                 | 0.62                                 |
| Specijalizovane (ostala oprema za domaćinstvo)        | 7.57                                                 | 7.25                                 |
| Specijalizovane (proizvodi za kulturu i rekreaciju)   | 0.66                                                 | 0.62                                 |
| Farmacija, medicina, kozmetika                        | 7,81                                                 | 8.95                                 |
| Specijalizovane (polovna roba)                        | 0.01                                                 | 0.03                                 |
| Ostale specijalizovane prodavnice                     | 6.92                                                 | 7.16                                 |
| Trgovina na malo na štandovima i tržnicama            | 0.01                                                 | 0.01                                 |
| Trgovina na malo izvan prodavnica, štandova i tržnica | 0.76                                                 | 0.80                                 |

Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

Kao što je vidljivo iz prethodne tabele, u ukupnom prometu trgovine na malo u Federaciji BiH preovladavaju nespecijalizovane prodavnice, primarno kao rezultat rasta učešća maloprodavaca koji trguju mješovitom robom. Na drugom mjestu su benzinske stanice, kao maloprodavci motornih goriva. Bez obzira na prethodno ukazani značajan rast, trgovina na malo na štandovima i tržnicama zauzima neznatan dio u ukupnom prometu koji se ostvaruje u maloprodaji. Što se tiče maloprodaje van prodavnice, gdje je od posebnog značaja segment e-trgovine, učešće u ukupnom prometu je također još uvijek jako malo, što ukazuje na potencijalne mogućnosti budućeg razvoja.

Posmatrano po robnim grupama, u trgovini na malo Federacije BiH, najznačajniji je promet prehrambenih proizvoda, alkoholnih pića i duhanskih proizvoda, a odmah zatim opreme za domaćinstvo, gdje dominiraju metalni proizvodi, boje i proizvodi od stakla. Ovdje treba napomenuti da u prometu prehrambenih proizvoda, alkoholnih pića i duhanskih proizvoda primat preuzimaju nespecijalizirane prodavnice, odnosno prodavnice mješovitom robom, na uštrb specijaliziranih prodavnica, čiji promet opada.

Posebno treba naglasiti da je pretežno prehrambena maloprodaja u FBiH napredovala u periodu 2015.-2024. godine, jer je učešće savremenih maloprodajnih formata (hipermarketi i supermarketi) u prodajnom prostoru značajno poraslo i to je najbolji pokazatelj modernizacije trgovinske mreže. Klasične prodavnice i manje samoposluge i dalje zauzimaju značaj dio prodajnog prostora, što pokazuje da je maloprodajna mreža fragmentirana i nedovoljno razvijena. Treba naglasiti da je učešće diskontnih prodavnica i tzv. „ubica kategorije” u trgovini FBiH zanemarljivo, dok su u trgovini razvijenih zemalja mnogo značajnije. Za očekivati je da ulazak Lidl-a na tržište Bosne i Hercegovine značajno utiče na datu strukturu prometa i izmjenu učešća tipova maloprodavaca na tržištu Federacije BiH.

U narednoj tabeli (Tabela 39) je prikazano 10 vodećih maloprodavaca u FBiH, 2024. godine, prema ostvarenom ukupnom prihodu. Treba istaći da se u periodu od 2017. do 2024. godine, ne dešavaju značajne promjene u pogledu učesnika u top 10 maloprodavaca u FBiH, iako postoje promjene u pozicijama ovih kompanija. Dominatnu poziciju u ovom periodu bilježi domaći maloprodajni lanac Bingo. Značajno je također učešće regionalnih maloprodavaca, konkretno Konzuma. Posljednje dvije godine svoju poziciju u vodećih 10 maloprodavaca pronalazi domaća kompanija Yimor, koja je posebno zanimljiva zbog uvođenja maloprodajnog formata diskontne maloprodaje pod nazivom MEGA diskont. Inače kompanija Yimor je prethodno bila primarno zastupljena u domenu veletrgovine, a posljednjih godina vrlo intenzivno širi svoje poslovanje kroz razvoj mreže maloprodajnih objekata.

**Tabela 39.** Top 10 maloprodavaca u FBiH, prema ostvarenom prihodu (bez maloprodaje farmaceutskim proizvodima), 2024. godine

| R. br. | Naziv kompanije                     | Broj zaposlenih | Tržišno učešće (prema prihodu) % |
|--------|-------------------------------------|-----------------|----------------------------------|
| 1      | BINGO d.o.o.                        | 8.413           | 8,27                             |
| 2      | HIFA-PETROL d.o.o. Sarajevo Vogošća | 555             | 5,02                             |
| 3      | KONZUM d.o.o. Sarajevo              | 2.717           | 4,77                             |
| 4      | G-Petrol d.o.o. Sarajevo            | 502             | 4,01                             |
| 5      | dm drogerie markt d.o.o. Sarajevo   | 934*            | 3,14                             |
| 6      | FIS d.o.o. Vitez                    | 1.859           | 2,97                             |
| 7      | Energopetrol d.d.                   | 447             | 2,94                             |
| 8      | ROBOT GENERAL TRADING CO d.o.o.     | 901             | 2,13                             |
| 9      | YIMOR d.o.o. Domaljevac             | 804             | 1,08                             |
| 10     | ITX BH d.o.o.                       | 416             | 0,98                             |

Napomena: \*podatak iz 2023. godine

**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FIA

Detaljnija analiza vodećih maloprodavaca roba široke potrošnje (koji su od posebnog interesa u ekonomiji svake zemlje), unutar pripadajuće grane maloprodaje, pokazuje precizniju raspodjelu učešća. Slijedeći strukturu ostvarenog prometa u maloprodaji po granama, od ukupnog prihoda u grani 47.1 (trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavnicama), oko 57% otpada na pet od prethodno predstavljenih top 10 maloprodavaca. Pri tome, Bingo ima ubjedljivo tržišno učešće u FBiH (33,7%), a slijedi Konzum (11,41%), te FIS Vitez (5,68%). Osim navedenih ovdje treba svakako treba dodati i Belamionix, sa prihodom od 307 mil. KM (uz napomenu da to uključuje i prihode ostvarene u RS-u i ne isključivo od maloprodaje robama široke potrošnje, jer su u sastavu ovog brenda i benzinske stanice). Značajni učesnici su i Amko Komerc, koji predstavlja mrežu supermarketa, dominantno na području Kantona Sarajevo, sa prihodom od 147 mil. KM u 2024. godini, Penny Plus, lanac marketa sa prihodom od oko 137 mil. KM u 2024. godini, kao i NAMEX, koji obuhvata mrežu prodavnica u Hercegovini, sa prihodom od 148 mil. KM u 2024. godini. Značajan učesnik svakako postaje i Tropic, koji na tržištu Federacije BiH nastupa sa marketima pod brendom Crvena jabuka, a čiji su prihodi 2024. godine oko 81 mil. KM.

Većina prethodno analiziranih indikatora ukazuje da se razlike između maloprodaje u Federaciji BiH i Evropske unije postepeno smanjuju. Male nezavisne maloprodavce mijenjaju prodajni objekti u sastavu velikih maloprodajnih lanaca, mijenja se struktura maloprodanih formata, produktivnost u maloprodaji raste. Generalni trendovi u razvoju maloprodaje u Federaciji BiH su u osnovi povoljni ali su promjene evidentno spore. Treba dodati da su relativno nepovoljni makroekonomski uslovi posljednjih godina, posebno smanjenje tražnje, uticali na usporavanje tempa razvoja maloprodaje. Primjena moderne tehnologije u maloprodaji Federacije BiH još uvijek je na vrlo skromnom nivou. Elektronska trgovina, kao

jedan od vodećih trendova u razvoju maloprodaje posljednjih godina, vrlo je skromno razvijena. Osim toga, produktivnost maloprodaje je također na još uvijek niskom nivou. U tom smislu i osnovne preporuke idu u smjeru prevashodno daljnje modernizacije maloprodaje, uvođenja novih formata, te intenzivnijeg razvoja svih oblika e-trgovine, te praksi održivog poslovanja. Ovdje treba dodati da još uvijek veliki dio tržišta pripada malim, nezavisnim maloprodavcima, koji su izvan sistema fiskalizacije i često spadaju u domen sive ekonomije, pa su otuda jasne preporuke za borbu protiv ovih oblika poslovanja. Negativni trendovi u smislu tražnje, ali i ponude adekvatne radne snage, moraju biti u fokusu svih strategija, posebno u domenu maloprodaje, kao radno intenzivne industrije koja primarno zavisi od tržišta. Odgovarajući programi obuke, edukacije i usklaživanja obrazovnog sistema potrebama ovog sektora su nužno potrebni.

Na kraju treba naglasiti da je maloprodaja je i dalje jedan od najnaprednijih sektora privrede u Federaciji BiH. Otuda je realno da u narednom periodu treba očekivati još značajnije investicije u razvoj maloprodajne mreže, ali i veletrgovine. Posebno treba apostrofirati investicije od strane poznatog trgovinskog lanca Lidl i efekte koje će ulazak ovog lanca na tržište Federacije BiH imati na konkurenciju i generalna kretanja u oblasti maloprodaje.

## 2.5. DIJAGNOZA TRGOVAČKE DJELATNOSTI U FEDERACIJI BIH

### 2.5.1. Demografska obilježja i ponašanje potrošača

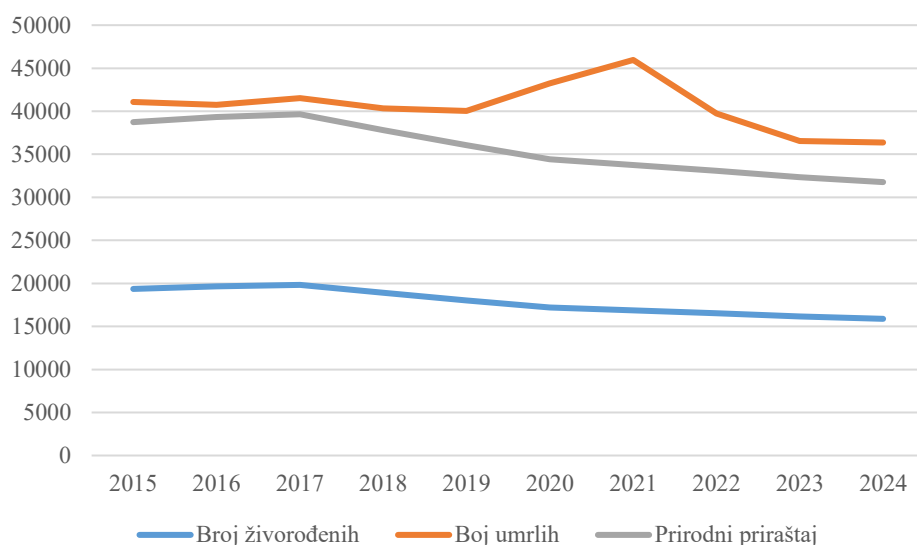
Prilikom sagledavanja djelatnosti trgovine, posebno maloprodaje, neizostavan dio je analiza aspekta tražnje. Potrošnja i faktori koji utiču na potrošnju su generalno ključni pokazatelji razvijenosti ekonomije, a činjenica da je trgovina ta koja opslužuje i dolazi u direktan kontakt sa potrošačima, dodatno apostrofira važnost ove analize.

**Prvi dio ove sekcije podrazumijeva sagledavanje obilježja strukture stanovništva, kao nositelja potreba.** U tom smislu se može analizirati nekoliko ključnih demografskih trendova:

- Kretanja u ukupnom broju stanovnika;
- Koncentracija stanovništva;
- Starosna struktura stanovništva;
- Kupovna moć stanovništva.

Kada je u pitanju ukupan broj stanovnika, Federaciju BiH, posljednjih godina karakteriše konstantan negativan prirodni priraštaj (Grafik 24). To praktično znači da se baza potrošača smanjuje, što može imati vrlo negativne posljedice na sve učesnike u djelatnosti trgovine.

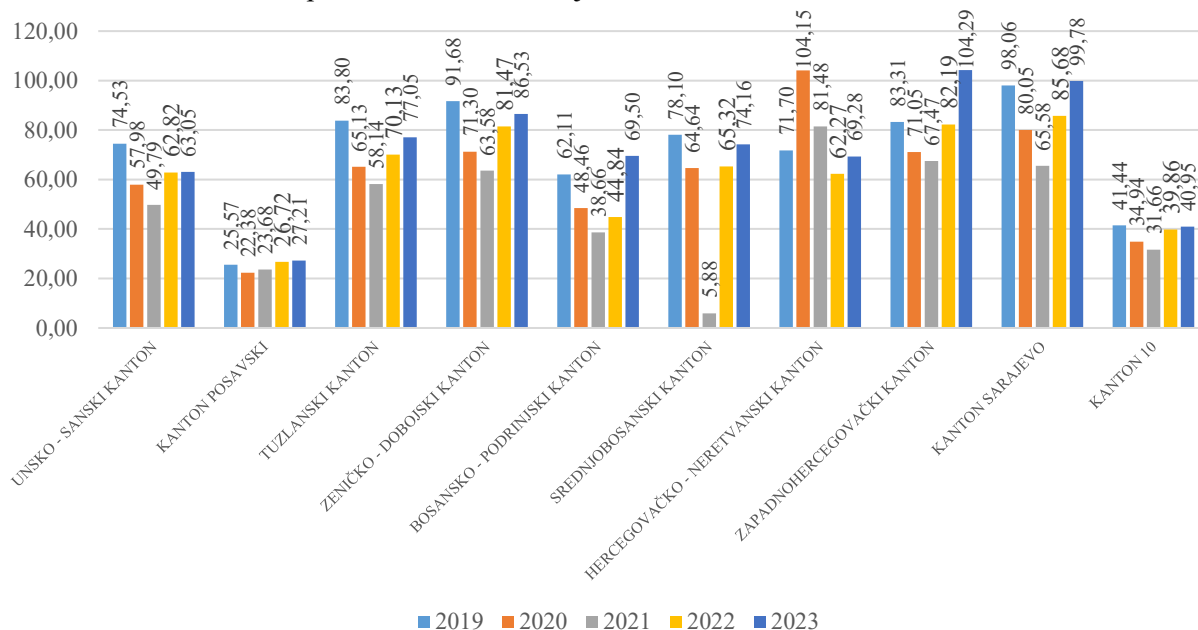
**Grafik 24.** Prirodni priraštaj u Federaciji BiH (2015-2024. godine)



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Detaljnija analiza pokazuje da postoje različite promjene u broju stanovnika po kantonima unutar Federacije BiH. Na narednom grafiku se može vidjeti kretanje vitalnog indeksa (broj živorođenih/broj umrlih\*100), prema raspoloživim podacima za period od 5 godina (2019-2023. godine). Može se zaključiti da su, u ovom kontekstu, u najnepovoljnijoj poziciji Posavski kanton i Kanton 10. Najpovoljnije indekse imaju Sarajevski i Zapadnohercegovački kantoni, iako i ovi indeksi upućuju na negativan prirodni priraštaj (pa se može govoriti o najmanjim stopama negativnog prirodnog priraštaja).

**Grafik 25.** Vitalni indeksi po kantonima Federacije BiH



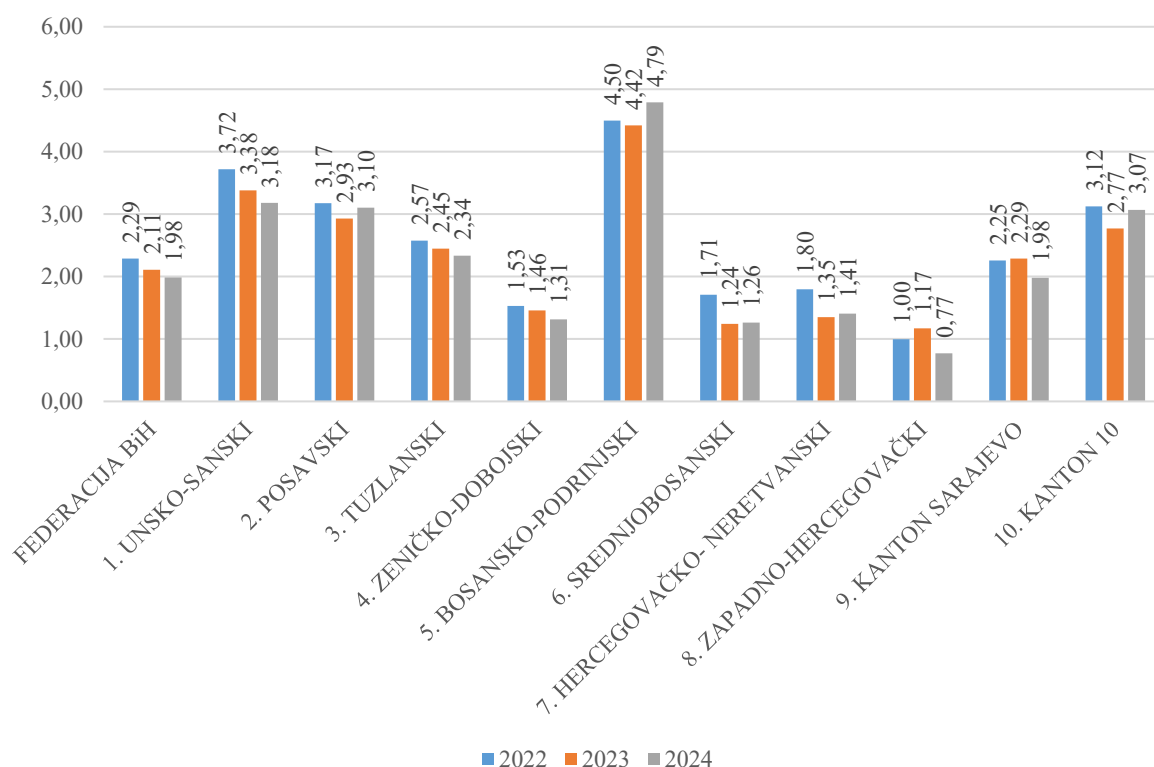
**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Promjene u broju stanovnika su osim prirodnog priraštaja uslovljene i migracijama stanovnika. I u tom smislu Federacija BiH bilježe vrlo nepovoljne trendove. Posljednjih godina Federacija BiH bilježi konstantno negativna salda migracija stanovništva. Naprimjer, tokom 2024. godine

Federaciju BiH je napustilo ukupno 4.256 stanovnika, od čega je u inostranstvo odselilo njih 1.582. Na 1.000 stanovnika otpada 1,98 odseljenih lica.

Situacija je u ovom kontekstu negativna i u pogledu većine kantona. Na narednom grafiku je prikazan broj stanovnika koji su odselili iz pojedinih kantona na 1.000 stanovnika pripadajućeg kantona, u posljednje tri godine. Može se primijetiti da najveći odliv stanovnika bilježi Bosansko-podrinjski kanton, kao i Unsko-sanski i Posavski kanton. Najmanje odlive bilježi Zapadno-hercegovački kanton. Važno je napomenuti da, imajući u vidu i imigracije, jedno Sarajevski kanton ima pozitivna salda migracije stanovnika, odnosno veći broj doseljenih u odnosu na odseljena lica (Zapadno-hercegovački kanton ima pozitivan saldo migracija od +4 u 2024. godini). Međutim, ovo je velikim dijelom uslovljeno unutrašnjim migracijama stanovnika iz drugih dijelova BiH i drugih kantona u FBiH. Npr. 2024. godine ukupan broj doseljenih lica u Kanton Sarajevo je 9.931, od čega je broj doseljenih lica iz drugih kantona čak 9.378 (94,43%). Ovo je u skladu sa generalnim trendom urbanizacije, odnosno premještanja stanovništva iz manjih, posebno ruralnih sredina u veće gradske sredine. To utiče na koncentraciju potrošača i potrošačke moći u gradskim sredinama, pa samim tim i potrebe za boljim pristupom maloprodaji.

**Grafik 26.** Broj odseljenih stanovnika u FBiH i kantonima (na 1.000 stanovnika)



**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Ono što je od ključne važnosti za spomenuti u kontekstu migracija, jeste da najveći broj stanovnika koji odseljava iz Federacije BiH, pripada starosnoj gupi između 20 i 40 godina (čak 72,3% u 2024. godini, odnosno 46,52% od ukupnog broja odseljenih u inostranstvo). Imajući u vidu prethodno pomenuta kretanja u prirodnom priraštaju, ovo može predstavljati značajnu opasnost za trgovinu i ekonomiju općenito, s obzirom na sve manji broj mladih potencijalnih potrošača s vremenom. Ono što je donekle pozitivno, jeste da za razliku

od migracija iz drugih zemalja, Bosnu i Hercegovinu ne karakteriše odliv visoko obrazovanih emigranata, što smanjuje zabrinutost u pogledu „odliva mozgova“.<sup>141</sup>

Analiza starosne strukture stanovništva u Federaciji BiH, pokazuje da, prema procjenama sredinom 2025. godine, 12,89% populacije pripada starosnoj grupi od 0-14 godina; 67,88% pripada starosnoj grupi od 15-64 godine, a značajnih 19,23% su stanovnici sa 65 i više godina. Iako ne postoji dostupna detaljnija struktura stanovništva po starosnim grupama, može se zaključiti je ova struktura stanovništva u skladu sa prethodno analiziranim trendovima u pogledu prirodnih kretanja i migracija stanovništva. Prema podacima UN-a<sup>142</sup>, 2025. godine medijana starosne strukture u BiH je 45,7 godina, što znači da je polovina stanovništva starije, a 50% mlađe od ovog broja godina. Poređenja radi, u Evropi je iznos ove medijane 42,8. Broj penzionera u FBiH je u stalnom porastu. Ukupan broj penzionera u FBiH, 2024. godine je 453.900, što uz prosječnu razinu penzije od 623 KM, znači da kupovna moć značajno slabi. U periodu od 2020. do 2024. godine, broj je porastao za 6,02%, a prosječna godišnja stopa rasta je 1,47%. Trenutna situacija u pogledu starosne strukture ukazuje na značajan udio starijih osoba, a ukoliko se nastave navedeni trendovi, u budućnosti bi taj broj mogao još značajnije porasti, što posljedično utiče i na potrošnju. Posmatrajući po kantonima, najmanje procenete mlade populacije (0-14) bilježe Posavski kanton (7,11%) i Kanton 10 (8,17%). Kanton 10 bilježi i najveći procenat stanovništva sa 65 i više godina (24,71%), a slijedi ga Bosansko-podrinjski kanton (22,83%). Najveće procenete mladog stanovništva imaju Kanton Sarajevo (15,2%), te Zeničko-dobojski (14,21%) i Bosansko-podrinjski kanton (14,03%).

Ključni aspekt u analizi tražnje jeste sagledavanje kupovne moći, kao ekonomske sposobnosti stanovništva da kupuje proizvode i usluge, u skladu sa raspoloživim dohotkom i lokalnim cijenama. Kupovna moć je najprije određena platom. Prema posljednjim dostupnim podacima Federalnog zavoda za statistiku, prosječna neto plata u Federaciji BiH za prvih sedam mjeseci 2025. godine iznosi 2.455KM. Prosječna mjesečna neto plata 2024. godine je iznosila 1.373KM (702 eura), što je puno manje u odnosu na EU, gdje je za 2024. godinu prosječna mjesečna neto plata iznosila 2.464 eura. Poređenja radi, u Hrvatskoj<sup>143</sup> je 2024. godine prosječna mjesečna neto plata bila 1.318 eura, a u Srbiji<sup>144</sup> 837 eura.

Iako Bosna i Hercegovina ima niže cijene većine proizvoda i usluga u odnosu na zemlje EU, i dalje je kupovna moć manja. Uzimajući u obzir paritet kupovne moći<sup>145</sup>, odnosno prilagođene vrijednosti domaće valute za razinu cijena<sup>146</sup>, prosječna mjesečna plata u Federaciji za 2024. godinu iznosi 1.967 dolara, u Hrvatskoj 2.890 dolara, a u Srbiji 2.073 dolara. Prema paritetu kupovne moći za GDP per capita, koji daje EU(PPS)<sup>147</sup>, može se zaključiti da je, 2024. godine, BiH (pa približno i FBiH) na razini 35% prosječne vrijednosti GDP per capita u EU, dok je realna individualna potrošnja kao precizniji oblik realne kupovne moći na razini 41% od vrijednosti u EU. Poređenja radi, Hrvatska je na nivou oko 77% GDP per capita (78% individualne potrošnje), a Srbija na 51% GDP per capita (56% individualne potrošnje). Ovo

<sup>141</sup> World Bank (2024). Bosnia and Herzegovina: International mobility as a development strategy. Washington, DC: World Bank, dostupno na: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524135521479/pdf/P18132015d007e0a19e711d8853a43f168.pdf>, pristupljeno: 07.10.2025. godine.

<sup>142</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. *World Population Prospect 2024*, dostupno na: <https://population.un.org/wpp/>, pristupljeno: 29.09.2025. godine.

<sup>143</sup> Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, <https://dzs.gov.hr/>, pristupljeno: 30.09.2025. godine.

<sup>144</sup> Republički zavod za statistiku Republike Srbije, <https://www.stat.gov.rs/>, pristupljeno: 30.09.2025. godine

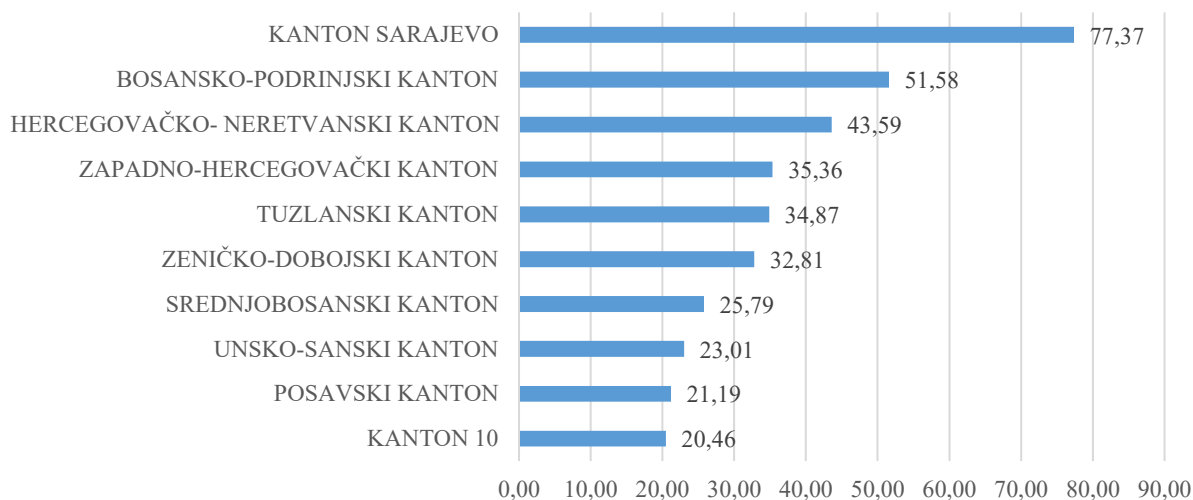
<sup>145</sup> Vidjeti: International Monetary Fund, *World Economic Outlook database, April 2025 Edition. Report for Selected Countries and Subjects — Implied PPP conversion rate*. dostupno na: <https://www.imf.org.>, pristupljeno: 30.09.2025. godine.

<sup>146</sup> Izraženo u dolarskoj vrijednosti.

<sup>147</sup> Vidjeti Eurostat (data code: tec00114), pristupljeno: 30.09.2025. godine.

potvrđuje nisku razinu realne kupovne moći u Federaciji BiH. Naravno, različiti kantoni u FBiH imaju različite indekse kupovne moći, kao što se može vidjeti na narednom grafiku (Grafik 27).<sup>148</sup>

**Grafik 27.** Aproximativni indeksi kupovne moći po kantonima (PPS)



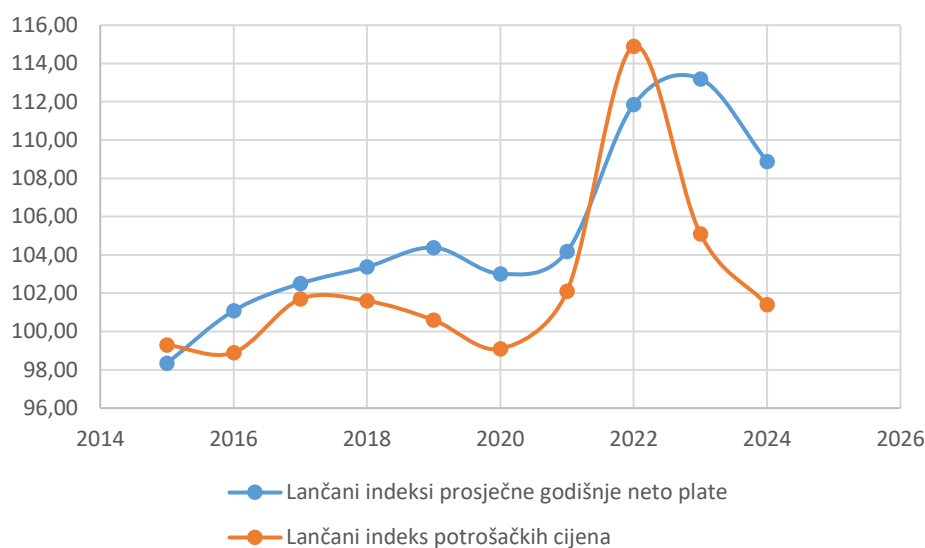
**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZZP

Budući da ne postoje podaci o BDP-u kantona niti stvarnoj potrošnji po kantonima, korišteni su podaci o porezima na dohodak po glavi stanovnika kao proksi varijabla (indikretni pokazatelj relativnih dohodaka)<sup>149</sup> po kantonima, što omogućava relativno rangiranje kantona po kupovnoj moći (aproksimacija). Uzimajući u obzir navedeno, može se vidjeti da u odnosu na iznos indeksa realne potrošnje u FBiH, koji je 41, veće nivoe indeksa imaju tri kantona: Kanton Sarajevo, Bosansko-podrinjski i Hercegovačko neretvanski kanton. Ostali kantoni su ispod indeksa FBiH, a u najnepovoljnijoj poziciji je Kanton 10.

Ovome treba dodati da je prosječna godišnja inflacija 2024. u odnosu na 2023. godinu 1,44%. Indeksi potrošačkih cijena, posmatrano ukupno, pokazuju stalni blagi rast u Federaciji BiH. Međutim, posmatrano po različitim kategorijama proizvoda i usluga, kretanja ovog indeksa se prilično razlikuju. U nastavku je dat usporedni prikaz lančanih indeksa prosječnih godišnjih neto plata i potrošačkih cijena (Grafik 28).

<sup>148</sup> Indeks kupovne moći (engl. *Purchasing Power Index*, PPS) predstavlja relanu vrijednost koju imaju prihodi stanovništva, odnosno koliko se roba i usluga može kupiti za određeni iznos novca u poređenju sa referentnim prosjekom – konkretno u EU.

<sup>149</sup> Važno je imati na umu da su date vrijednosti aproksimativnog karaktera. Idealno bi bilo koristiti podatke u BDP-u po pc ili stvarnoj individualnoj potrošnji, ali te vrijednosti nisu dostupne po kantonima.

**Grafik 28.** Komparativni prikaz kretanja prosječne neto plate i potrošačkih cijena

Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

Prikaz kretanja indeksa potrošačkih cijena po osnovnim kategorijama proizvoda i usluga je dat u narednoj tabeli (Tabela 40).

**Tabela 40.** Indeksi potrošačkih cijena

|                                                 | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|-------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Ukupno</b>                                   | 99,3  | 98,9  | 101,7 | 101,6 | 100,6 | 99,1  | 102,1 | 114,9 | 105,1 | 101,4 |
| <b>Hrana i bezalkohola pića</b>                 | 99,1  | 98,5  | 101,5 | 100,5 | 101,4 | 101,6 | 103,8 | 121,6 | 110,0 | 101,8 |
| <b>Alkoholna pića i duhan</b>                   | 107,7 | 107,8 | 105,3 | 107,3 | 105,3 | 104,4 | 102,1 | 101,9 | 104,2 | 103,4 |
| <b>Odjeća i obuća</b>                           | 94,7  | 93    | 95,4  | 93    | 90,3  | 89,2  | 91,2  | 93,4  | 92    | 90,3  |
| <b>Stanovanje i energenti</b>                   | 101,5 | 99,7  | 101,4 | 103,4 | 101,7 | 99    | 101,7 | 119,0 | 103,5 | 99    |
| <b>Nameštaj i kućanski uređaji i održavanje</b> | 101,1 | 99,3  | 99,5  | 98,9  | 99,1  | 99,4  | 99    | 109,1 | 110,1 | 101   |
| <b>Zdravstvo</b>                                | 100,2 | 99,9  | 99,7  | 101   | 101   | 101,2 | 101,2 | 102,8 | 103,8 | 104,4 |
| <b>Prievoz</b>                                  | 93,7  | 95,6  | 106,9 | 108,5 | 101,2 | 91,9  | 105,7 | 124,8 | 94,9  | 99,5  |
| <b>Komunikacije</b>                             | 101,3 | 98,1  | 101,6 | 96    | 98    | 99,6  | 99,5  | 99,9  | 99,8  | 100,1 |
| <b>Rekreacija i kultura</b>                     | 100,1 | 99,8  | 101,2 | 101,5 | 101,6 | 100,2 | 100,2 | 106   | 106,4 | 103,7 |
| <b>Obrazovanje</b>                              | 103,5 | 101,9 | 101,1 | 100,3 | 100,8 | 100,2 | 100,3 | 101,8 | 103,3 | 101,9 |
| <b>Restorani i hoteli</b>                       | 100,3 | 99,3  | 100   | 100,4 | 101   | 103,6 | 101,3 | 109,2 | 109,6 | 108   |
| <b>Ostalo</b>                                   | 99,9  | 99,8  | 99,6  | 100,2 | 100,4 | 100   | 100,6 | 106   | 107,9 | 105,5 |

Izvor: Pripremili autori prema podacima FZS

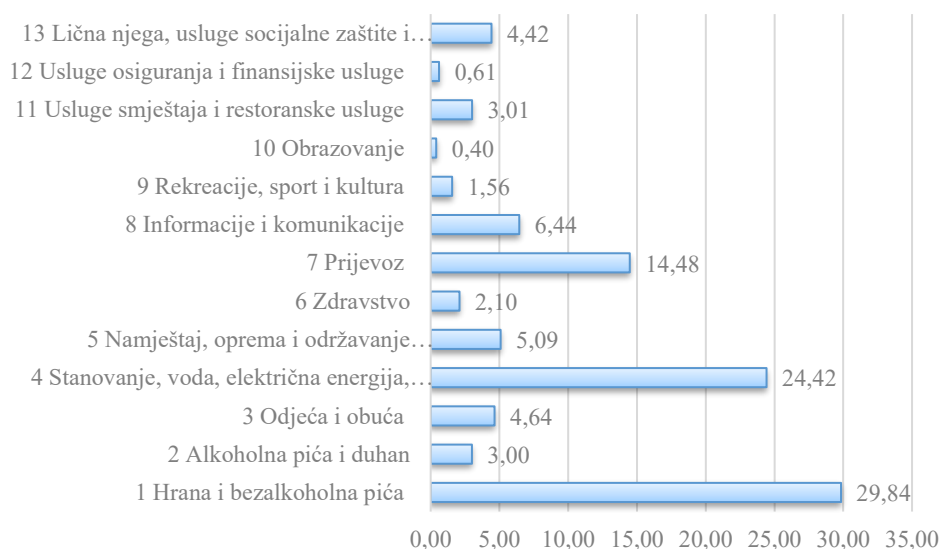
S aspekta trgovine, od posebne je važnosti sagledavanje sklonosti stanovnika ka potrošnji. U tom smislu se je najprije potrebno procijeniti dio raspoloživog dohotka pojedinca ili domaćinstva koji ide na štednju i dio koji ide na stvarnu potrošnju. Iako ne postoji precizan podatak o ovom indikatoru, uzimajući u obzir procijenjene vrijednosti za 2025. godinu<sup>150</sup>, možemo konstatovati da 6,29% raspoloživog dohotka domaćinstva u BiH (pa približno i u FBiH) ide na štednju, dok preostali dio ide na finalnu potrošnju. Ovome treba dodati da

<sup>150</sup> Vidjeti: <https://www.statista.com/outlook/co/consumption-indicators/bosnia-and-herzegovina?currency=EUR>, pristupljeno: 02.10.2025. godine.

značajan doprinos u raspoloživom dohotku u BiH igraju doznake iz inostranstva. Prema podacima Centrale banke BiH, iznos doznaka za 2024. godinu je 4,17 milijardi KM, što je za oko 10% veće u odnosu na 2023. godinu. Kada se ovaj iznos doda na iznos prosječnog raspoloživog dohotka, jasno je da je potencijal tražnje domaćinstava u BiH i FBiH znatno veći.

Ono što je također od posebne važnosti u kontekstu sklonosti potrošnji, jeste struktura potrošnje raspoloživog dohotka. Prema posljednjoj anketi o potrošnji domaćinstava u FBiH, 2021/2022. godine, vidljivo je da oko 30% prosječnog iznosa potrošnje domaćinstava otpada na hranu i piće, dok se preostali iznos troši na neprehrambene kategorije. U nastavku je dat grafički prikaz strukture potrošnje (Grafik 29).

**Grafik 29.** Struktura potrošnje domaćinstva u FBiH (2021/2022) %

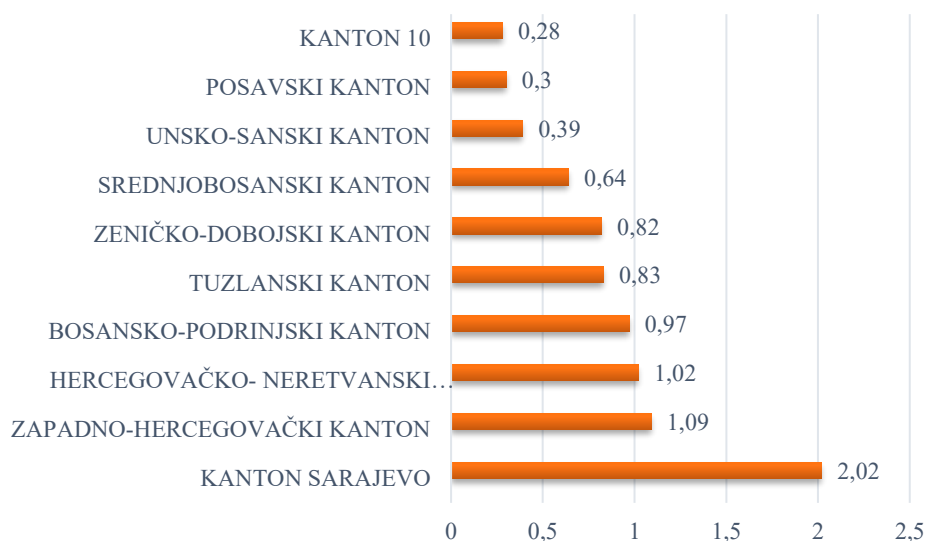


**Izvor:** Pripremili autori prema podacima FZS

Prema podacima iz ovog izvještaja, 13,9% domaćinstava živi ispod linije siromaštva, a stopa siromašnih pojedinaca je 14,8%. Gini koeficijent, koji pokazuje maksimalno odstupanje od prosječne razine linije siromaštva je 26,8%. U nastavku se daje prikaz generalne razvijenosti kantona, na osnovu indeksa razvijenosti<sup>151</sup>, koje daje Federalni zavod za programiranje razvoja FBiH.

<sup>151</sup> Indeks razvijenosti se računa kao ponderisani prosjek pet ključnih indikatora: prihodi od poreza na dohodak po stanovniku (25%); stepen zaposlenosti (20%); kretanje stanovništva (20%); udio starog stanovništva u ukupnom broju stanovnika (15%); stepen obrazovanja radne snage (20%).

**Grafik 30.** Indeks razvijenosti kantona FBiH (2024)



**Izvor:** Federalni zavod za programiranje razvoja (2025). *Socioekonomski pokazatelji po općinama FBiH 2024.*, dostupno na: <https://fzzpr.gov.ba>.

Kao što se može vidjeti Kanton Sarajevo značajno odstupa od ostalih kantona prema ovom indeksu, što je direktna posljedica razvijenosti glavnog grada BiH. Drugu grupu kantona čine oni čije su vrijednost ovog indeksa između 0,75 i 1,25, dok treću grupu najmanje razvijenih kantona čine oni sa vrijednostima indeksa ispod 0,75.

Direktne posljedice analizirane kupovne moći i sklonosti ka potrošnji su:

- Urbanizovane sredine (npr. Sarajevo, Mostar, Tuzla), koje karakteriše veća kupovna moć i sklonost ka potrošnji, privlače i veće investicije, pogoduju širenju maloprodajnih kapaciteta, razvijanju savremenih maloprodajnih formata, uz rastuće zahtjeve za kvalitetnijim, raznovrsnijim i luksuznijim proizvodima i uslugama.
- Manje razvijene, posebno ruralne sredine, zbog niže kupovne moći i sklonosti potrošnji, uvjetuju ograničenost maloprodajne mreže, manji izbor prodavnica i različitih maloprodajnih formata, kao i niža ulaganja u modernizaciju maloprodaje. Stanovnici ovih sredina se uglavnom fokusiraju na bazne proizvode i usluge.

Ovi trendovi dovode do sve veće disproporcije između urbanih i ruralnih područja. Maloprodajni lanci se fokusiraju na urbanizovana područja, dok ruralna područja često ostaju pokrivena manjim, lokalnim prodavnicama. Dakle većina prometa se ostvaruje kroz veće maloprodajne formate, kao što su supermarketi ili hipermarketi u sastavu velikih maloprodajnih lanaca (oko 45% tržišnog učešća). Manji maloprodajni formati, kao što su supermarketi i manji lokalni marketi obuhvataju oko 25% učešća, dok male nezavisne prodavnice obuhvataju oko 20% tržišnog učešća. Dio prometa koji se obavlja preko tržnica i pijaca odbuhvata oko 7%, dok online trgovina samo 3% prometa.<sup>152</sup> Ovo ima posljedice i na organizaciju distribucije i odnos proizvodnje i trgovine. Jačanje uloge velikih maloprodajnih lanaca dovodi do potrebe direktne distribucije ovim maloprodajnim lancima, centralizovano ili decentralizovano. Značajna je i uloga veletrgovaca, od kojih su većina nezavisni veletrgovinski distributeri, s punom uslugom, koji uvoze i distribuiraju robu. Veletrgovci predstavljaju najbolji marketinški kanal za osiguravanje prijevoza, skladištenja proizvoda, osiguranja

<sup>152</sup> Ovo su vrlo grube procjene učešća na bazi različitih izvještaja o trgovini u Federaciji BiH i direktnih intervjua sa različitim predstavnicima veletrgovaca i maloprodavaca u FBiH.

tržišnih informacija, finansiranja i upravljanja rizicima. Postoji značajan stepen specijalizacije u veletrgovinskom sektoru po industrijama.

Strane kompanije koje proizvode ili usluge nude na tržištu Federacije BiH, kontroliraju svoje distribucijske kanale na način da osnivaju svoja prodajna predstavništva, ili daju ekskluzivna prava distribucije jednom ili manjem broju veletrgovinskih ili maloprodajnih distributera.

Važno pitanje u kontekstu djelatnosti trgovine se odnosi na ponudu domaćih u odnosu na strane proizvode u maloprodajnim lancima u Federaciji BiH. U tom smislu se može primijetiti da u većini kategorija maloprodajni lanci miksaju domaće i uvozne brendove. Činjenica je da Federacija BiH značajno uvozi strane proizvode, što se reflektuje na snažan udio uvoznih proizvoda u ukupnoj potrošnji. Ipak, u određenim kategorijama (kao što su npr. pekarski proizvodi, mliječni proizvodi, mesni proizvodi, suhe namirnice i sl.) domaći brendovi imaju značajnu prednost u odnosu na uvozne brendove, posebno zbog boljeg odnosa cijene i kvaliteta (percipirane vrijednosti), kao i zbog navika potrošača ili preferencija ka domaćem porijeklu ili svježini proizvoda. Uvozni brendovi ostaju dominantni u kategorijama premium proizvoda, koji se rjeđe kupuju (brændovi koji se sažno oslanjaju na strategiju diferencijacije).

Potrošači u Federaciji BiH<sup>153</sup> su općenito visoko cjenovno osjetljivi, posebno nakon ekonomskih kriza koje su se dešavale posljednjih godina i povećanja cijena proizvoda. Ovo uslovljava i veću osjetljivost na promotivne aktivnosti, posebno prodajne promocije (akcije, gratis proizvodi, paketi proizvoda, programi lojalnosti, nagradne igre, kuponi i sl.), koje se velikim dijelom realizuju kroz marketinške kanale, u njihovoj vlastitoj organizaciji ili češće u saradnju sa proizvođačima brendova. Ovo također vodi ka porastu preferencija potrošača za privatnim/trgovačkim brendovima distributera, posebno maloprodavaca i posebno u kategorijama gdje postoji viša cjenovna osjetljivost potrošača. Vodeći maloprodajni lanci značajno koriste ovaj trend. Stariji potrošači, posebno oni u manjim, ruralnim područjima, pokazuju i veću lojalnost (lokalnim) brendovima, dok su mlađi potrošači skloniji probanju novih, uvoznih brendova. Vidljiv je i trend ka zdravijim proizvodima, što implicira zahtjevima za transparentnošću porijekla proizvoda, prirodnim proizvodima (bez aditiva), za jeftinijim varijantama proizvoda u masovnim kategorijama (pametna potrošnja) i sl. Navedeni trendovi imaju jasne preporuke za prilagođavanje marketiških aktivnosti trgovaca.

## **2.5.2. Pregled postojećeg stanja e-trgovine u Bosni i Hercegovini sa fokusom na Federaciju BiH**

E-trgovina u Bosni i Hercegovini se razvija u ubrzanom, ali i dalje nedovoljno ujednačenom ritmu. Iako kompanije postepeno digitalizuju poslovanje i uvode online prodajne kanale, učestalost online kupovine među građanima je i dalje niska u poređenju s evropskim prosjekom. Prema podacima Agencije za statistiku BiH iz 2017. godine, oko 20% kompanija je obavljalo e-trgovinu, dok je svega 13% domaćinstava naručivalo proizvode ili usluge online u periodu od tri mjeseca. S druge strane, u Evropskoj uniji gotovo 60% građana redovno kupuje online, što jasno ukazuje na zaostatak domaćeg tržišta.

---

<sup>153</sup> Prema istraživanjima *MarketResearch-a*, <https://www.marketresearch.com/>.

**Tabela 41.** Ključni pokazatelji e-trgovine u BiH i FBiH (2018–2023)

| Godina | Vrijednost e-trgovine<br>BiH (mil. Km) | Procjena udjela<br>FBiH (%) | Broj online kupaca<br>(hiljade) | Udio e-trgovine u<br>BDP-u (%) |
|--------|----------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 2018   | 380                                    | 62                          | 380                             | 1,0                            |
| 2019   | 460                                    | 62                          | 420                             | 1,2                            |
| 2020   | 670                                    | 63                          | 510                             | 1,8                            |
| 2021   | 780                                    | 63                          | 570                             | 2,0                            |
| 2022   | 870                                    | 64                          | 640                             | 2,2                            |
| 2023   | 950                                    | 64                          | 700                             | 2,3                            |

**Izvor:** Pripremili autori

Ono što je evidentno jeste da vrijednost e-trgovine u BiH kontinuirano raste, a FBiH ostaje nosilac najvećeg dijela tog rasta zahvaljujući većoj koncentraciji stanovništva, većem broju malih i srednjih preduzeća te razmjerno boljim infrastrukturnim uslovima. Broj online kupaca također rapidno raste, što posljedično vodi i ka povećanju udjela e-trgovine u BDP-u.

### 2.5.2.1. Regionalna koncentracija i značaj Federacije BiH

Najveći dio e-trgovine u BiH koncentrisan je u većim urbanim centrima, Sarajevu, Banjoj Luci i Tuzli, gdje su i najzastupljenije kompanije sa vlastitim e-shop rješenjima i razvijenijom logističkom podrškom. Kada se posmatraju regionalne razlike, Federacija BiH, naročito Kanton Sarajevo i Tuzlanski kanton, pokazuje prednost nad ostatkom zemlje. To je posljedica razvijenije digitalne i transportne infrastrukture, većeg broja zaposlenih u sektoru trgovine i šire baze potrošača otvorenih za online kanale. Podaci Federalnog zavoda za statistiku (2023) pokazuju da sektor trgovine u FBiH zapošljava više od 98.000 radnika, što čini 18,2% ukupne zaposlenosti u Federaciji, a najveća koncentracija zaposlenosti i potrošnje bilježi se upravo u Sarajevu i Tuzli. Ovakva struktura stvara snažnu osnovu za brži rast e-trgovine u FBiH u odnosu na druge entitete i regije.

### 2.5.2.2. Struktura ponude i poslovni modeli

Analize pokazuju da većina kompanija u BiH koje posluju online prodaju fizičke proizvode (85%), dok su usluge zastupljene sa 7%, a digitalni proizvodi sa 6%.<sup>154</sup>

Najčešće naručivani proizvodi su:

- odjeća i sportska oprema (64,4%),
- računarska oprema (28,4%),
- kućanski aparati (20,1%).

Većina kompanija koje se bave e-trgovinom su mala preduzeća sa manje od 10 zaposlenih (65%), a gotovo 89% njih pored web shopa posjeduje i fizičku prodavnicu. Tržište e-trgovine u Bosni i Hercegovini obilježava kombinacija domaćih i stranih aktera. Među najpopularnijim online trgovinama su Temu, eKupi, BH Telecom, DM, Bingo, OLX, ZARA i AliExpress, što pokazuje da potrošači biraju platforme koje nude širok spektar proizvoda, konkurentne cijene i jednostavno korisničko iskustvo.

Domaći akteri i dalje imaju prednost u pogledu pozitivnog korisničkog iskustva, što uključuje bolje razumijevanje lokalnog tržišta, dostupnost korisničke podrške na lokalnom jeziku i lakšu

<sup>154</sup> Sarajlić Mebarki, E. Šabanović, H., Majanović D. (2019). Research into E-commerce Market in Bosnia and Herzegovina from perspectives of consumers (individuals) and business sector. Valicon.

komunikaciju oko reklamacija ili povrata proizvoda. Ova prednost je posebno važna za potrošače koji cijene sigurnost i pouzdanost pri online kupovini.

Izazovi za domaće trgovine proizlaze iz jačanja konkurencije stranih platformi, posebno onih koje nude bržu i povoljniju dostavu te fleksibilne metode plaćanja. Trenutni sistem plaćanja i dostave kod domaćih trgovina još uvijek predstavlja ograničenje, posebno u odnosu na internacionalne platforme poput AliExpress-a ili ZARA online trgovine, gdje su opcije kartičnog i mobilnog plaćanja standardizirane, a logistika brža i transparentnija.

### 2.5.2.3. Ponašanje i iskustvo potrošača

Online kupci u BiH su uglavnom mlađi od 45 godina, studenti ili zaposleni, sa višim prihodima i većim stepenom digitalne pismenosti. Glavni motivi za kupovinu online su:

- veća dostupnost proizvoda,
- konkurentne cijene,
- praktičnost i ušteda vremena.

Ipak, značajan broj građana još uvijek ne koristi e-trgovinu: oko 17% ispitanika navodi nedostatak navike, nepovjerenje u domaće e-shopove, strah od prevara i nedovoljnu finansijsku moć kao glavne razloge izbjegavanja online kupovine. U Federaciji BiH ovaj obrazac je još izraženiji: gotovinsko plaćanje pri dostavi i dalje je dominantan način transakcije, iako podaci Centralne banke BiH (2024) pokazuju da kartična i mobilna plaćanja bilježe snažan rast, posebno u urbanim sredinama.

Analiza ponašanja potrošača jasno pokazuje da **mobilni uređaji dominiraju cijelim kupovnim putem**, od pretraživanja proizvoda i usporedbe cijena, preko narudžbe, do same transakcije i praćenja dostave. Pametni telefoni i tableti koriste se za gotovo sve faze online kupovine, dok desktop računari i laptopi igraju manju, sekundarnu ulogu. Ovaj trend jasno svrstava Bosnu i Hercegovinu u **mobile-first tržište**, što znači da potrošači očekuju:

- brzo i jednostavno pretraživanje proizvoda,
- optimizirane mobilne web stranice i aplikacije,
- jednostavne i sigurne metode plaćanja prilagođene mobilnim platformama,
- mogućnost praćenja narudžbe i interakcije s korisničkom podrškom putem mobilnih uređaja.

Razvoj e-trgovine u Bosni i Hercegovini, a posebno u Federaciji BiH, oblikuje specifičan obrazac potrošačkog ponašanja koji istovremeno otkriva snažne poticaje za online kupovinu, ali i značajne prepreke. Okidači kupovine jasno ukazuju na to da se potrošači odlučuju za online kanale zbog šireg izbora proizvoda, nižih cijena u odnosu na tradicionalne prodavnice, te zbog lakoće i brzine procesa kupovine. Praktičnost online trgovine – mogućnost da se ponude pregledaju i narudžba obavi u svega nekoliko minuta jedan je od najvažnijih faktora koji privlači mlađe generacije kupaca.

Međutim, postoje i izražene prepreke širenju e-trgovine. Potrošači u BiH često pokazuju nepovjerenje prema sigurnosti plaćanja i tačnosti isporuke, što značajno utiče na njihovu odluku o kupovini. Slabi ili nedovoljno detaljni opisi proizvoda, kao i izostanak provjerenih recenzija, dodatno umanjuju osjećaj sigurnosti pri kupovini. Visoka cijena dostave također se

pokazuje kao jedna od najčešćih tačaka odustajanja od kupovine, posebno kod proizvoda niže vrijednosti.

Put kupca u online trgovini pokazuje se relativno kratkim, u prosjeku traje jedan do dva dana od trenutka kada kupac vidi oglas do konačne narudžbe. Proces kupovine snažno je potaknut online oglašavanjem, gdje vizuelne i promotivne poruke imaju direktan utjecaj na donošenje odluke. U tom procesu mobilni telefoni su dominantni uređaj za istraživanje i samu kupovinu, što ukazuje na trend rasta mobilne e-trgovine i sve veću važnost optimizacije web shopova za mobilne platforme.

Iako je proces brz, uočavaju se kritične tačke iskustva potrošača. Prva se odnosi na cijenu i vrijeme dostave, koji direktno utiču na percepciju vrijednosti. Druga kritična tačka je kvalitet informacija, gdje su jasnoća opisa i vjerodostojnost recenzija presudni za izgradnju povjerenja. Konačno, koncept “value for money” predstavlja osnovnu tačku odluke, gdje potrošači žele osjećaj da dobijaju više za uloženi novac, pri čemu kombinacija cijene, kvaliteta i brzine isporuke mora biti uravnotežena.

Sve navedeno pokazuje da e-trgovina u BiH funkcioniše u uslovima rasta, ali i da povjerenje i iskustvo korisnika ostaju ključni faktori diferencijacije među online prodavačima.

#### **2.5.2.4. Infrastruktura i regulativa**

Logistički sistem i dalje predstavlja jedno od ključnih uskih grla u e-trgovini. Dostava je često spora i skupa, a ponuda proizvoda ograničena u odnosu na inostrane platforme. Međutim, u FBiH su logističke mreže razvijenije, a prisustvo više kurirskih službi i brže isporuke omogućava povoljniji razvoj.

Regulatorni okvir je u tranziciji. Osim horizontalnih propisa (zaštita potrošača, elektronski potpis, fiskalizacija), u FBiH je u pripremi novi zakon o e-trgovini koji bi trebao urediti status online prodavača, obavezati na fiskalizaciju, pojačati zaštitu potrošača i smanjiti sivu ekonomiju. Ovaj proces je od posebne važnosti za FBiH, jer bi mogao znatno povećati povjerenje u online trgovinu i olakšati poslovanje formalnim kompanijama.

Kao ključne barijere razvoja e-trgovine i preporučena područja od ključne važnosti za dalji razvoj, mogu se navesti:

- nedostatak povjerenja u sigurnost plaćanja i domaće e-shopove,
- nedovoljna edukacija potrošača,
- fragmentiranost tržišta,
- logistički i regulatorni izazovi.

S druge strane, ključni potencijali koji se mogu iskoristiti za realizaciju aktivnosti razvoja e-trgovine se ogledaju u:

- rastu digitalne pismenosti,
- sve većoj upotrebi kartičnih i mobilnih plaćanja,
- urbanim centrima u FBiH gdje postoji najšira baza kupaca,
- segmentima mode, tehničke opreme i specijalizovanih proizvoda.

### 2.5.3. Trend e-trgovine u BiH (2023-2025)

Analiza se temelji na dostupnim podacima za Bosnu i Hercegovinu u periodu 2023–2025, koji proizlaze iz istraživanja kompanija Shopper's Mind i Valicon.<sup>155</sup> Važno je naglasiti da za Federaciju BiH posebno ne postoje izdvojeni podaci, pa se svi uvidi odnose na nacionalni nivo. Razvoj e-commerce tržišta u BiH pokazuje tri jasne faze. Tokom 2023. godine dolazi do snažnog širenja, gdje se gotovo 40% internet korisnika, odnosno oko 0,8 miliona ljudi, uključuje u online kupovinu. Rast se ne zasniva samo na novim korisnicima, već i na porastu učestalosti kupovine među postojećima. Najviše prednjače mlađe generacije koje su digitalno pismene i platežno sposobne, dok stariji tek počinju ulaziti u online segment. Povjerenje u platforme i dalje predstavlja ozbiljnu prepreku, što usporava prelazak na digitalna plaćanja. Prednost domaćih trgovaca leži u bržoj logistici (oko tri dana u prosjeku), dok strani konkurenti znatno kasne s isporukama. Ipak, dominacija plaćanja pouzećem i niska razvijenost kartičnih rješenja ostaju strukturne slabosti.

U narednoj, 2024. godini tržište ulazi u fazu konsolidacije, a ujedno postaje sve vidljiviji jaz u odnosu na EU. Iako 83% internet korisnika ima iskustvo s online kupovinom, aktivnih kupaca ostaje oko 0,75 miliona, a svega 36% kupuje na mjesečnom nivou. Put kupca sve se više skraćuje, a mobilni uređaji preuzimaju centralnu ulogu u procesu kupovine. Motivatori su niže cijene, praktičnost i širi izbor, dok prepreke ostaju povjerenje, visoki troškovi dostave i logistički izazovi. Kompanije iz BiH hvataju korak s prosjekom EU po broju online narudžbi, ali potrošači značajno zaostaju u učestalosti kupovine (13% naspram 60% u EU). Snaga tržišta ogleda se u digitalizaciji MSP sektora, dok slabosti proizlaze iz trajne dominacije COD-a (engl. *Cash on Delivery* – plaćanje pouzećem). Prilike se otvaraju kroz edukaciju tržišta i unapređenje mobilnog korisničkog iskustva, dok su prijetnje prisutne u obliku *cross-border* konkurencije i nepovoljnih potrošačkih navika.

Period 2025. godine obilježen je stagnacijom i racionalizacijom. Penetracija interneta i dalje je visoka (83%), ali rast broja i frekvencije kupaca se zaustavlja. Čak 60% potrošača racionalizira potrošnju zbog ekonomskih pritisaka, dok 20% i dalje nastavlja intenzivnu kupovinu, ali uz oprez. Online kupovina postaje mainstream i stabilno se širi i na starije generacije. Najčešće kategorije odgovaraju regionalnim trendovima – elektronika, moda, dom i vrt. Međutim, ključni problemi ostaju. COD dominira, digitalna plaćanja nisu razvijena u dovoljnoj mjeri, a logistika i povrati i dalje narušavaju povjerenje. Na tržištu jačaju pozicije vodećih trgovaca (Temu, eKupi, BH Telecom, DM, Bingo, OX, ZARA, AliExpress). Sentiment je obilježen stagnacijom potražnje, ali i prilikama koje dolaze kroz snažnije oglašavanje, unapređenje dostave i garancije povrata. Ekonomski pritisci direktno oblikuju ponašanje potrošača, što povećava pritisak na trgovce da prilagode i inoviraju poslovne modele.

Ukupno posmatrano, period 2023–2025 donosi prelazak sa kvantitativnog rasta ka kvalitativnim izazovima. Iako je tržište dostiglo visoku penetraciju, problemi povjerenja, plaćanja i logistike ostaju neriješeni. Domaći trgovci i dalje imaju prednost u korisničkom iskustvu, ali bez ubrzane tranzicije ka digitalnim plaćanjima i poboljšanju logistike teško će zadržati korak s konkurencijom i smanjiti jaz u odnosu na EU.

---

<sup>155</sup> Vidjeti: E-commerce izvještaj – Bosna i Hercegovina, Istraživanje provedeno u okviru saradnje kompanije Valicon sa Asocijacijom za internet trgovinu "eComm" u BiH i uz podršku MarketMakers Project BiH podržanim od strane Švicarske Vlade, Februar 2023.

**Tabela 42.** Trendovi u razvoju e-trgovine 2023–2025

| Dimenzija                  | 2023 – Faza ubrzanog širenja         | 2024 – Konsolidacija i EU jaz         | 2025 – Stagnacija i racionalizacija                 |
|----------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Broj online kupaca (3 mj.) | ~0,8 mil.                            | ~0,75 mil.                            | ~0,75 mil.                                          |
| Penetracija interneta      | 80%                                  | 83%                                   | 83%                                                 |
| Učestalost kupovine        | Raste (54% mjesečno)                 | 36% mjesečno                          | Stagnacija                                          |
| Dominantni kanal           | Mobitel                              | Mobitel                               | Mobitel                                             |
| Plaćanja                   | COD/predračun                        | COD dominantan, kartice sekundarne    | COD i dalje dominantan, kartice slabe               |
| CX domaćih trgovina        | 81% zadovoljnih                      | Prednost domaćih trgovaca             | Prednost domaćih, ali uz stagnaciju                 |
| Glavni izazovi             | Povjerenje, plaćanja                 | Povjerenje, logistika, cijena dostave | Povjerenje, stagnacija frekvencije, racionalizacija |
| Prilike                    | Rast frekvencije, digitalna plaćanja | Edukacija tržišta, mobilni UX         | Oglašavanje, unapređenje dostave i povrata          |
| Prijetnje                  | Cross-border konkurencija            | EU jaz u navikama kupovine            | Inflacija, racionalizacija potrošnje                |

Izvor: Pripremili autori

Iz prethodne analize se može zaključiti da se e-trgovina u BiH, a naročito u Federaciji BiH, nalazi se u fazi intenzivnog razvoja, ali još uvijek sa vidljivim zaostatkom za EU standardima. S jedne strane, postoje jasni trendovi rasta u online kanalima, širenju metoda plaćanja i modernizaciji poslovnih modela. S druge strane, povjerenje potrošača, logistika i regulativa ostaju najveći izazovi. Za FBiH posebno je značajno to što već sada ima najveću koncentraciju zaposlenih u trgovinskom sektoru (više od 98.000 radnika) i najširu bazu potrošača spremnih da koriste online kanale, što je čini ključnim akceleratorom razvoja e-trgovine u BiH. Ako se reformski procesi u zakonodavstvu, digitalna infrastruktura i edukacija potrošača budu odvijali planiranim tempom, e-trgovina u FBiH može postati jedan od najdinamičnijih i najbrže rastućih segmenata digitalne ekonomije zemlje.

#### 2.5.4. Uloga javnih institucija i javno-privatna partnerstva

Vrlo značajnu ulogu u razvoju sektora trgovine ima Privredna komora FBiH i Udruženja poslodavaca. Ovo se prvenstveno odnosi na povezivanje proizvodnje i trgovine, te kreiranje adekvatnih platformi za zajednički nastup na sajmovima i vrlo bitan aspekt promocije domaćih proizvoda i brendova. Ove institucije imaju važnu ulogu u lobiranju za olakšice u fiskalnoj politici, i razne poticaje domaćoj proizvodnji, kao i u osiguranju odgovarajuće edukacije i certifikacije. Kroz ove institucije se osigurava mreža kontakata i odgovarajući kredibilitet u međunarodnoj poslovnoj zajednici. Osnovni problem je što ove institucije često djeluju fragmentirano, bez jedinstvene strategije.

Kao primjeri aktivnosti Privredne komore FBiH mogu poslužiti kampanje „Kupujmo domaće – Gradimo BiH“ ili „Kupujmo domaće – Posjećujemo lokalno“, usmjerene na promociju domaćih proizvoda ili usluga. U svih deset kantona u FBiH vođene su izložbeno-promotivne-prodajne aktivnosti sa štandovima i prospektnim materijalima. Partneri su bili kantonalne komore, trgovački lanci i kompanije. Komora je također donijela Pravilnik o znakovima vizualnog označavanja bosanskohercegovačkih proizvoda i usluga: “BH kvaliteta”/“BH Quality”/ i “Izvorno domaće”/“BH Creation”. Isto tako, na upravnim tijelima Komore, usvojeni su i poslovnici o radu Tehničkih komisija i Vijeća za vizualno označavanje. Na zahtjev Privredne komore Federacije BiH, Institut za intelektualno vlasništvo Bosne i Hercegovine je izdao Ispravu o žigu BH kvaliteta i Izvorno domaće Privrednoj komori Federacije BiH čime su

se stekli uslovi za nastavak aktivnosti na zaštiti kvalitetnih domaćih proizvoda. Kompletna nova kampanja pod nazivom: „JA BIH NAŠE“ kao i spomenuti znakovi vizualnog označavanja zaštićeni su u Institutu za intelektualno vlasništvo BiH. Znakovi “BH kvaliteta” i “Izvorno domaće” namijenjeni su poticanju razvoja domaće proizvodnje, podizanju razine kvalitete bosanskohercegovačkih proizvoda, proizvodnih tehnologija i usluga, poticanju stvaralaštva, kreativnosti, izvornosti, razvojno-istraživačkog rada, inovacija i invencije, te promociji države BiH i stvaranju bosanskohercegovačkog identiteta na svjetskom tržištu.<sup>156</sup>

Drugi primjer je projekat "Zaključavamo cijene“, kao pozitivan je primjer saradnje vlasti i realnog sektora, odnosno uloge udruženja. Naime, udruženje poslodavaca FBiH pokrenulo je projekat "Zaključavamo cijene", 15. decembra 2023. godine. Federalno ministarstvo trgovine zajedno sa Udruženjem poslodavaca, udruženjima potrošača i sindikatom trgovačkih radnika dogovorilo je da se na tri mjeseca snize i zaključaju cijene 40 prehrambenih i higijenskih artikala, kako bi se spriječilo naglo povećanje cijena i omogućilo i potrošačima sa manjim primanjima da obezbijede osnovne životne namirnice. Protokol su potpisala 32 trgovačka subjekta koji imaju više od 1.500 trgovačkih radnji u Federaciji. U drugom krugu akcije broj proizvoda je povećan na preko 50, a na spisak je dodano i nekoliko proizvoda koje najčešće koriste osobe oboljele od celijakije i dijabetesa. Projekat je do sada imao višestruku korist. Potrošači su mogli ostvariti uštede oko 50-tak KM na korpi označenih proizvoda, povećala se potražnja za domaćim proizvodima proizvođača koji su dali svoj doprinos u ovoj akciji, stabilizirale su se cijene osnovnih namirnica.<sup>157</sup>

Država prepoznaje ulogu komora i udruženja. Na to ukazuje podatak da je Federalno ministarstvo razvoja, preduzetništva i obrta, 2024. godine, u okviru projekta „Poticaj komorama“, iz budžeta izdvojila sredstva za potporu komorama, u iznosu od 200.000 KM Privrednoj komori FBiH, te 100.000 Obrtničkoj komori. Također, Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta raspisuje javne natječaje za grant sredstva za komore i udruženja, te preduzetničke infrastrukture, kako bi se potaklo preduzetništvo, uključujući i proizvođače široke potrošnje.<sup>158</sup>

Generalno, prednosti aktivnosti koje provode komore i udruženja, se ogledaju u razvijanju i povećanju svijesti potrošača o domaćim proizvodima/brendovima, što implicitno može voditi ka većoj tražnji i daljem razvoju domaće proizvodnje. Aktivnosti doprinose većoj prepoznatljivosti i vidljivosti domaćih brendova u maloprodaji, kao i poticanju konkurencije u kvalitetu, budući da domaći proizvođači trebaju ispuniti odgovarajuće standarde da bi bili prihvaćeni. Na ovaj način se stvara značajna podrška razvoju lokalne ekonomije i smanjenje ovisnosti o uvozu.

S druge strane, treba imati u vidu da su sredstva i kapaciteti komora i udruženja obično ograničena da bi se dugoročno provodile i pratile promotivne aktivnosti. Postoji nedostatak usklađenosti standarda kod domaćih proizvođača u smislu kvaliteta, ambalaže, sertifikata, što otežava konkurentnost. Vrlo značajan izazov je distribucija ovih proizvoda, u smislu osiguranja pristupa ovim proizvodima kod svih trgovaca, posebno velikih maloprodajnih lanaca. Iz ovoga proizilaze jasne preporuke za donosiocima odluka u smislu jačanja kapaciteta komora i udruženja, kako bi se stvorila baza za bolju uvezanost tržišnih aktera, zajedničke aktivnosti i bolji kredibilitet na međunarodnom tržištu.

<sup>156</sup> Vidjeti više: Privredna komora FBiH, <https://kfbih.com/katalog-domaceg/>, pristupljeno: 03.10.2025. godine.

<sup>157</sup> Vidjeti više: Udruženje poslodavaca FBiH, <https://upfbih.ba/projekat-zakljucavamo-cijene-nastavlja-se-do-kraja-godine>, pristupljeno: 03.10.2025. godine.

<sup>158</sup> Vidjeti više: <https://fmrpo.gov.ba/javni-konkurs-za-grant-sredstva-u-2025-godini/>, pristupljeno: 03.10.2025. godine.

Pored navedene uloge komora i udruženja, značajan aspekt u razvoju sektora trgovine predstavlja i direktna saradnja javnog i privatnog sektora u promovisanju trgovinskih mogućnosti i domaće proizvodnje (javno-privatna partnerstva - JPP). Javno-privatno partnerstvo (JPP) predstavlja ugovore, najčešće dugoročne, između javnog sektora (država, kantoni, opštine, javne ustanove) i privatnog sektora, s ciljem zajedničkog finansiranja, izgradnje, upravljanja ili održavanja usluga i infrastrukture koje imaju širu društvenu vrijednost. Ima brojne prednosti u smislu kombinovanja resursa (javni sektor obezbjeđuje prostor, dozvole i infrastrukturu; privatni sektor donosi inovacije, kapital i tržište), bržeg razvoja infrastrukture (efikasnije pokretanje velikih projekata (tržnice, logistika, IT platforme i sl.), podrške malim proizvođačima (JPP može omogućiti pristup tržištu onima koji ga inače ne bi imali), veće transparentnosti i odgovornosti (ako su dobro vođeni, JPP projekti povećavaju odgovornost obje strane).

U sektoru trgovine, JPP se može koristiti za različite projekte, kao što je razvoj distribucijske infrastrukture, podrška lokalnim tržištima (pijace, tržnice, sajmovi), unapređenje digitalnih kanala trgovine, edukacija i promocija domaćih proizvoda, podsticanje inovacija i e-trgovine. Kao konkretni primjeri potencijalnih oblasti primjene JPP-a u trgovini u Federaciji BiH mogu se navesti:

- Modernizacija tržnica i pijaca, kroz zajednička ulaganja u sanitarne uslove, fiskalne sisteme, digitalne kioske i sl.;
- Uspostavljanje logističkih i distributivnih centara, kroz izgradnju regionalnih skladišta, hladnih lanaca i sl.;
- Digitalne platforme za trgovinu, kroz partnerstvo u razvoju e-trgovinskih platformi za domaće proizvode;
- Edukacija i promocija, kroz javne kampanje uz podršku privrede za podizanje svijesti o lokalnoj kupovini i sl.;
- Sajamski centri i B2B događaji, kroz organizaciju sajmova i poslovnih događaja uz sufinansiranje privatnog sektora itd.;
- Trgovački edukacijski inkubator, kroz programe za osposobljavanje mladih za trgovinu i e-trgovinu, uz partnerstvo komora, fakulteta i biznisa, itd.

Postoje brojni primjeri uspješnih JPP-a u oblasti trgovine u Federaciji BiH, kao što su npr.:

- Rekonstrukcija i upravljanje gradskim pijacama u Sarajevu, Tuzli i Mostaru, gdje su partneri opštine, privatni investitori ili lokalna komunalna preduzeća.
  - o Model: Javni sektor obezbjeđuje zemljište i infrastrukturu, dok privatni partner ulaže u modernizaciju objekta i digitalizaciju naplate i upravljanja.
  - o Cilj: Povećati standarde higijene, efikasnost i prodaju lokalnih proizvoda.
  - o Efekat: Veća konkurentnost domaćih proizvođača i bolji uslovi za male trgovce.
- Regionalni logistički centar Tuzla (planiran u okviru strategije razvoja kantona), gdje su partneri kantonalno ministarstvo privrede, lokalne vlasti, privatni investitori iz prehrambene industrije.
  - o Model: Zajedničko ulaganje u skladišne i hladnjačke kapacitete.
  - o Cilj: Povezivanje domaćih proizvođača s lancima maloprodaje i izvozom.
  - o Efekat: Smanjeni troškovi distribucije i gubici u lancu snabdijevanja.

- Projekat „Centar domaćih proizvoda FBiH“ koji se razmatra u više općina, gdje su partneri lokalne zajednice i trgovački lanci radi otvaranja centara koji prodaju isključivo domaće proizvode.
  - o Model: Javni sektor obezbjeđuje zemljište i regulatornu podršku, dok privatni sektor investira u objekte, marketing i menadžment.
  - o Cilj: promocija domaćih proizvoda.
  - o Efekat: Jačanje domaće proizvodnje i lokalnih brendova.
- E-tržnica lokalnih proizvoda u Zeničko-dobojskom kantonu (u fazi razvoja), gdje su partneri kantonalne vlasti, IT firme i udruženja proizvođača.
  - o Model: Razvoj online platforme za promociju i prodaju lokalnih proizvoda.
  - o Cilj: Digitalizacija lokalne trgovine i pristup tržištu za male proizvođače.
  - o Efekat: Veća vidljivost i tržišna dostupnost domaćih proizvoda.

U ovom kontekstu, važno je spomenuti da je uvrđen nacrt zakona o Javno-privatnom partnerstvu u Federaciji BiH<sup>159</sup>, kojim ima za cilj da doprinese kreiranju mogućnosti za bolje pružanje javnih usluga u FBiH. Prvenstveni cilj je strateški utvrditi koji projekti javnih investicija mogu biti predmetom JPP-a, te kako na najefikasniji i transparentan način provesti proceduru izbora privatnog partnera. S tim u vezi, predloženim rješenjima se nastoji kreirati povoljnije okruženje koje bi privuklo ozbiljne strane i domaće investitore. Napomenuto je da su odredbe predloženog zakona u potpunosti usaglašene sa ostalim propisima u našoj zemlji kojim se reguliše oblast javnih nabavki, privrednih društava, prekršaja itd. Na ovaj način se uređuje oblast koja nije bila dovoljno uređena, a koja će doprinijeti smanjenju infrastrukturnih nedostataka, te jačanju ekonomskog rasta u Federaciji BiH.

Konačno, značajan potencijal za razvoj sektora trgovine u Federaciji BiH predstavljaju spomenuti **privatni/trgovački brendovi** (najčešće maloprodavaca). To su brendovi koji su u vlasništvu trgovaca a ne proizvođača. Trgovci mogu angažovati različite proizvođače za proizvode pod njihovom privatnom markom. Od interesa je, naravno, da to u najvećoj mjeri budu domaći proizvođači. Privatni brendovi pružaju za trgovca brojne prednosti, od kojih se ističu bolje marže i profitni potencijal, kontrola nad asortimanom, diferencijacija, poboljšanje imidža brenda samog trgovca i osiguranje lojalnosti potrošača, uvid u strukturu troškova proizvođača, izgradnja boljih odnosa sa proizvođačem i sl. Za (domaće) proizvođače se prednosti ogledaju boljem korištenju proizvodnih kapaciteta, većem obimu prodaje, izgradnji partnerstva sa trgovcem i sl. Konačno, kroz trgovačke brendove finalni potrošači dobijaju jeftinije proizvode uz približno isti, a ponekad i veći kvalitet (dakle, bolji odnos kvaliteta i cijene).

Naravno, postoje i određeni izazovi rizici i za trgovce i za proizvođače. Trgovački brendovi se od strane potrošača, tradicionalno percipiraju kao proizvodi nižeg kvaliteta, što zahtijeva određena ulaganja u marketinške aktivnosti od strane trgovaca. Ovim toga, tu su troškovi razvoja, kontrole kvaliteta, logistike i sl. Za proizvođače, posebno one koji imaju jake vlastite proizvođačke brendove, odluka o proizvodnji privatnih brendova pored toga što praktično povećava konkurenciju vlastitom proizvođačkom brendu, često zahtijeva ispunjenje standarda koje zahtijevaju trgovci i kontinuitet u isporuci. Zbog toga su proizvođači privatnih brendova uglavnom kompanije koje nemaju jake (ili uopšte nemaju) vlastite brendove, često iz segmenta malih i srednjih preduzeća, koje mogu ispuniti zahtijevane standarde. Analiza stanja trgovačkih brendova u maloprodajnim lancima u FBiH, pokazuje da vodeći lanci već imaju razvijene

<sup>159</sup> Vidjeti više: <https://fbihvlada.gov.ba/bs/utvrden-nacrt-zakona-o-javno-privatnom-partnerstvu-federacije-bih>, pristupljeno: 03.10.2025. godine.

trgovačke brendove u mnogim kategorijama prehrambenih i neprehrambenih proizvoda. Npr. Bingo kao vodeći maloprodajni lanac, koristeći strategiju krovnog brenda, ima trgovački brend pod istim nazivom „Bingo“. Konzum, koji je nešto ranije počeo sa strategijom privatnih brendova, pri čemu koristi strategiju različitih brendova za različite kategorije. Trenutno ima preko 30 privatnih brendova, od kojih su neki: K Plus, Finesse, Olea, Dax, Lumpi i sl.

## 2.5.5. Identifikacija aktivnih aktera marketinških kanala i njihovih odnosa

Marketinški kanali u Federaciji BiH uključuju niz različitih aktera koji omogućavaju protok proizvoda i usluga od proizvođača/ponuđača do krajnjeg potrošača. Oni uključuju raznovrsne aktere s različitim stepenom integracije i digitalizacije. Veliki trgovinski lanci i veletrgovci dominiraju lancem snabdijevanja, dok su manji proizvođači i male nezavisne prodavnice često na granicama opstanka zbog ograničenih resursa, nedostatka znanja i pristupa savremenim kanalima distribucije. Online trgovina se razvija, ali još uvijek ne ostvaruje puni potencijal zbog tehničkih, regulatornih i logističkih barijera. Jasno je da postoji potreba za boljim povezivanjem ovih članova, razvojem infrastrukture i digitalnih rješenja te podrškom MSP-ima u modernizaciji njihovog poslovanja. Generalno, marketiški kanali u Federaciji BiH se mogu okarakterisati kao složeni, djelomično neformalizirani i nerijetko neefikasni zbog nedostatka integracije, digitalizacije i strateške koordinacije. U okviru naredne tabele (Tabela 41) navode se ključni članovi distribucijskog kanala i kratak pregled njihovih karakteristika.

**Tabela 43.** Identifikacija ključnih aktivnih aktera marketinških kanala u Federaciji BiH

| Tip člana                                    | Opis                                                                                                | Uloga u distribuciji                                                                                                                                                                                                                          | Karakteristike                                                                                                                                                                                                                             | Ključni izazovi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PRIMARNI UČESNICI MARKETINŠKOG KANALA</b> |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Proizvođači/ponuđači</b>                  | Domaće kompanije koje se bave proizvodnjom i uvoznici sa sopstvenom robom.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- iniciraju lanac distribucije;</li> <li>- isporučuju robu veletrgovinama ili direktno maloprodaji;</li> <li>- neki koriste direktnu prodaju (B2C) putem vlastitih trgovina ili e-trgovine.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- domaći proizvođači su uglavnom prisutni u prehrambenoj, tekstilnoj, građevinskoj, namjenskoj i metalnoj industriji;</li> <li>- značajan broj domaćih proizvođača ima regionalni domet.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- većina proizvođača nema razvijen vlastiti distribucijski sistem te se oslanjaju na posrednike;</li> <li>- postoji nedostatak logističkih kapaciteta i prodajnih kanala, što ograničava tržišni doseg domaćih proizvođača;</li> <li>- evidentna vrlo slaba prisutnost u online prodaji i ograničene marketinške sposobnosti.</li> </ul> |
| <b>Veletrgovci</b>                           | Nacionalni i regionalni distributeri robe maloprodavcima, velikim kupcima ili drugim veletrgovcima. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- poveznica između proizvođača i maloprodaje;</li> <li>- nerijetko nude i dodatne usluge (logistika, skladištenje, promocija).</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- razgranata mreža, logistički kapaciteti, pregovaračka moć;</li> <li>- neki su specijalizirani po vrsti robe (FMCG, farmacija, prehrana).</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- trend centralizacije – veliki distributeri preuzimaju manja regionalna preduzeća;</li> <li>- visok nivo zavisnosti maloprodaje od ovih subjekata (što može izazvati monopolističke pritiske).</li> </ul>                                                                                                                               |
| <b>Maloprodajni subjekti</b>                 | Nacionalni i regionalni maloprodajni lanci, nezavisne                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- krajnji prodajni kanal – direktno kontaktiraju</li> </ul>                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- razgranata mreža prodavnica u sastavu velikih</li> </ul>                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka konkurencija;</li> <li>- dominacija velikih trgovačkih lanaca u urbanim centrima;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |

| Tip člana                  | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Uloga u distribuciji                                                                                                                                                                                                                                        | Karakteristike                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ključni izazovi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | prodavnice, kiosci, specijalizovane radnje itd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | finalne potrošače;<br>- vrše promociju proizvoda, te ponudu dodatnih usluga (npr. dostava, programi lojalnosti i sl.).                                                                                                                                      | maloprodajnih lanaca;<br>- različitost formata;<br>- pristup krajnjim potrošačima;<br>- lokalna prisutnost.                                                                                                                                                                                                                                              | - male prodavnice u manjim sredinama često nemaju pristup konkurentnim distributivnim uslovima;<br>- nedovoljna digitalna prisutnost većine maloprodavaca (nema e-trgovine).                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Ostali posrednici</b>   | Posrednici koji se mimo veletrgovine i maloprodaje mogu pojaviti između proizvođača ili ponuđača i potrošača na tržištu poslovne ili lične potrošnje, kao što su: industrijski distributer, skladišni prodajni predstavnik, proizvođač originalne opreme, master distributer, preprodavač, kataloške kuće, predstavnik u vlasništvu proizvođača i sl. | - vrše usluge posredovanja na B2B ili B2C tržištima;<br>- pružaju niz dodatnih logističkih usluga;<br>- kreditiranje;<br>- ponuda širokog asortimana proizvoda;<br>- dostava roba;<br>- pružanje tehničkih savjeta;<br>- ispunjavanje hitnih zahtjeva.      | - ekskluzivitet u distribuciji;<br>- visok nivo tehničke stručnosti;<br>- često se javljaju kao dio međunarodnih distr. lanaca;<br>- najčešće zastupaju strane poznate brendove;<br>- značajni u distribuciji skupih i složenih proizvoda;<br>- posjeduju vlastitu logističku mrežu;<br>- niski troškovi fizičke infrastrukture (kod kataloške prodaje). | - visoka konkurencija;<br>- ograničena industrijska baza;<br>- ograničena kupovna moć potrošača i tržišna fragmentacija;<br>- zavisnost od ostalih učesnika u marketinškim kanalima (posebno maloprodaje);<br>- neravnomjerna regionalna pokrivenost;<br>- likvidnost manjih kupaca;<br>- slaba razvijenost online trgovine u ruralnim sredinama;<br>- nizak nivo automatizacije procesa;<br>- složenost regulacije. |
| <b>Tržišne institucije</b> | Tržišne institucije možemo podijeliti u tri osnovne grupe: (1) prodajno-promotivne tržišne institucije (npr. sajmovi i izložbene manifestacije); (2) institucije sa djelimično standardiziranim procesom trgovanja (npr. pijace, tržnice i trgovinski centri) i (3) institucije sa visokostandardiziranim procesom trgovanja (npr. aukcije i berze).  | - ne bave prometom proizvoda i/ili usluga;<br>- usmjerene na stvaranje potrebnih organizaciono-tehničkih uslova, da se na određenom prostoru (i često određenom vremenskom periodu) omogući susret ponuđača i potrošača te drugih zainteresiranih poslovnih | - <i>trgovinski centri</i> , u užem smislu, su specijalno izgrađeni građevinski kompleksi koji na većoj površini omogućavaju ponudu većeg broja različitih ponuđača.<br>- <i>pijace i tržnice</i> su često najvažniji distribucijski kanal za male poljoprivrednike, posebno u ruralnim i prigradskim sredinama;<br>- služe i kao "ulazna tačka" na      | - slaba regulacija;<br>- nedostatak fiskalizacije;<br>- loša infrastruktura;<br>- konkurencija trgovačkih centara; neujednačen kvalitet;<br>- porezna netransparentnost;<br>- posebno slaba razvijenost berzi u FBiH;<br>- vrlo ograničeno korištenje digitalnih berzi;<br>- sajmove karakteriše povremena dostupnost;<br>- često su visoki troškovi učešća za male proizvođače.                                     |

| Tip člana                 | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Uloga u distribuciji                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Karakteristike                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ključni izazovi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | subjekata i publike.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>tržište za mikropreduzeća, sezonske trgovce i zanatlije;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- iako su u urbanim centrima pod pritiskom modernih trgovačkih lanaca, i dalje imaju značajan socio-ekonomski značaj (npr. Sarajevo, Tuzla, Mostar);</li> <li>- <i>berze</i> osiguravaju transparentno formiranje cijena, te olakšanje trgovine velikim količinama;</li> <li>- <i>sajmovi</i> su važni za B2B segment, ali nisu dio kontinuiranog lanca distribucije;</li> <li>- više funkcionišu kao kanali promocije i umrežavanja.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Tržišni posrednici</b> | <p><i>Agenti</i> su tržišni posrednici koji mogu predstavljati potrošača ili ponuđača na određenom tržištu, obično na dugoročnoj osnovi. Zaključivanje poslovanja vrše u ime i za račun komitenta i na osnovu njegovog izričitog zahtjeva. <i>Brokери</i> spajaju potrošače i ponuđače i pomažu im u pregovorima, ali uglavnom na bazi kratkoročnog, privremenog odnosa sa potrošačem ili ponuđačem dok se</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- obavljaju precizno definisane usluge za svoje komitente i po pravilu ne preuzimaju vlasništvo nad robom;</li> <li>- niski troškovi za proizvođača;</li> <li>- fokusirani na prodaju;</li> <li>- fleksibilnost, ekspertiza, međunarodni kontakti i brzina sklapanja poslova.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tri generalne vrste agenata su: predstavnik proizvođača, prodajni agent i komisioni trgovac;</li> <li>- najčešće zastupljeni tipovi brokera su: robni brokери, nezavisni brokери i izvozni/uvozni brokери;</li> <li>- tržišni posrednici imaju značajnu ulogu u specifičnim sektorima, posebno: industrijska i tehnička roba (uvozno-izvozne operacije;</li> </ul>                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- agenti najčešće djeluju kao freelanceri ili putem malih agencija, bez centralne evidencije;</li> <li>- nedostatak registriranog statusa ili komorskog udruženja otežava njihovu formalnu integraciju u razvojne strategije;</li> <li>- neki sektori ih koriste rutinski (npr. farmaceutska industrija), dok su u maloprodaji skoro nevidljivi;</li> <li>- brokera ima više u uvoznim poslovima i B2B segmentima, gdje se pregovara o velikim količinama i</li> </ul> |

| Tip člana                                                      | Opis                                                                                                                                                            | Uloga u distribuciji                                                                                                                                                                                                                                                            | Karakteristike                                                                                                                                                                                                                     | Ključni izazovi                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | pregovaranje na okonča.                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                 | farmaceutska industrija, tržište nekretnina, finansijsko posredovanje (osiguranje, investicije – više izvan trgovačkog lanca) i sl.                                                                                                | specifičnim uslovima isporuke.                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Online trgovci i platforme</b>                              | E-trgovina, online prodajne platforme i društvene mreže.                                                                                                        | Direktna online prodaja roba potrošačima.                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- niski troškovi;</li> <li>- širok doseg;</li> <li>- fleksibilnost;</li> <li>- dostupnost 24/7.</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- slaba regulacija;</li> <li>- logističke prepreke;</li> <li>- nepovjerenje potrošača;</li> <li>- poteškoće s plaćanjem karticama, povratom robe i korisničkom podrškom.</li> </ul>                          |
| <b>Potrošači</b>                                               | Krajnji korisnici – građani, kompanije, institucije.                                                                                                            | Finalna tačka distribucije i izvor tržišne potražnje.                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- relativno fleksibilni;</li> <li>- digitalno sve pismeniji;</li> <li>- otvoreni za nove marketinške kanale.</li> </ul>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potrošači su sve više informisani i zahtjevniji u pogledu cijene, kvaliteta, dostupnosti i načina kupovine;</li> <li>- niska lojalnost,</li> <li>- ograničena kupovna moć u pojedinim regijama.</li> </ul> |
| <b>SEKUNDARNI UČESNICI MARKETINŠKIH KANALA</b>                 |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Specijalizirane agencije za pružanje trgovinskih usluga</b> | Transportne agencije, agencije za skladištenje, agencije za obradu narudžbi, pružatelji logističkih usluga trećih i četvrtih strana, agencije za kontrolu i sl. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- aktivno i direktno uključene u osnovni tok robe i na taj način pružaju direktnu podršku primarnim učesnicima marketinškog kanala;</li> <li>- omogućuju fizički transport, skladištenje, obradu narudžbi, isporuku robe itd.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- pokrivaju cijelu FBiH;</li> <li>- podrška e-trgovini;</li> <li>- ubrzana dostava.</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- cijene usluga;</li> <li>- dostupnost u ruralnim područjima, nedostatak pružalaca integrisanih usluga.</li> </ul>                                                                                           |
| <b>Agencije za pružanje usluga podrške</b>                     | Agencije za pružanje finansijskih usluga, informisanja, promocije, osiguranja i istraživanja tržišta.                                                           | Pomažu i olakšavaju učesnicima marketing kanala obavljanje različitih distributivnih zadataka pri čemu nisu aktivno                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vrlo dobro razvijena mreža institucija;</li> <li>- usluge plaćanja;</li> <li>- kreditiranja;</li> <li>- promocije;</li> <li>- IT usluge;</li> <li>- istraživanje tržišta i sl.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- cijene usluga često visoke što ograničava konkurentnost;</li> <li>- ubrzan rast sektora zbog porasta online narudžbi;</li> <li>- infrastruktura i kapaciteti u nekim</li> </ul>                            |

| Tip člana                | Opis                                                                                                         | Uloga u distribuciji                                                                                                                                                                                                  | Karakteristike                                                                                | Ključni izazovi                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                                              | uključene u prodaju ili fizičku manipulaciju robom unutar marketing kanala.                                                                                                                                           |                                                                                               | regijama nedovoljno razvijeni.                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Javne institucije</b> | Federalno ministarstvo trgovine, privredne komore, udruženja poslodavaca, inspekcije, agencije, zavodi i sl. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- regulatorna i savjetodavna uloga i osiguranje odgovarajuće infrastrukture i podrške razvoju trgovine;</li> <li>- nadziranje konkurencije i fer odnosa na tržištu.</li> </ul> | - institucije imaju ključnu ulogu u uspostavljanju okvira i standarda trgovinske djelatnosti. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- makroekonomska neizvjesnost;</li> <li>- nejednaka razvijenost pojedinih regija/kantona i opština;</li> <li>- sporost administracije;</li> <li>- fragmentacija nadležnosti;</li> <li>- nedostatak strateške koordinacije.</li> </ul> |

**Izvor:** Pripremili autori

Ono što je evidentno jeste da svaki od predstavljenih članova ima značajnu ulogu u funkcionisanju distribucijskog sistema, ali i specifične prepreke koje usporavaju razvoj efikasnih lanaca distribucije u Federaciji BiH. Odnosi među akterima u marketinškim kanalima zasnivaju se na ugovornim, tržišnim, partnerskim i vlasničkim principima i u praksi se mogu svrstati u tri osnovna oblika (Tabela 44).

**Tabela 44.** Odnosi među akterima marketinških kanala

| Vrsta odnosa               | Opis                                                                                                                                         | Primjeri                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vertikalni odnosi</b>   | Odnose se na saradnju duž marketinškog kanala između ključnih aktera: proizvođači, veletrgovina, maloprodaja i potrošači.                    | Proizvođači kao što je Violeta, Klas, Meggle BiH i sl., imaju ugovorne odnose sa maloprodajnim lancima poput Binga, Konzuma, Amko Komerca i sl. Bingo ima vlasničke odnose sa fabrikom za proizvodnju deterdženata i sredstava za higijenu u domaćinstvu i industriji –Dita. |
| <b>Horizontalni odnosi</b> | Odnose se na saradnju između aktera na istom nivou marketinškog kanala (npr. između proizvođača, maloprodavaca, distributera ili potrošača). | Udruživanje manjih lokalnih prodavnica u nabavne grupe, zajednički logistički centri i sl. Npr. udruženje tekstila, obuće i kože; udruženje proizvođača namještaja i sl.                                                                                                     |
| <b>Hibridni odnosi</b>     | Kombinacija horizontalnih i vertikalnih odnosa, često kroz partnerske mreže, franšizne ugovore ili online platforme.                         | Saradnja fizičkih trgovina i online prodajnih kanala po principu “click and collect” - eKupi platforma, OLX i sl.                                                                                                                                                            |

**Izvor:** Pripremili autori

Analiza odnosa između ključnih aktera u marketinškim kanalima u Federaciji BiH, se u osnovi može opisati kroz sljedeće tipove relacija:

#### a) Proizvođači ↔ Distributeri (vletrgovci)

- Odnosi se temelje na ugovorima o ekskluzivnoj ili selektivnoj distribuciji;

- Distributeri često imaju regionalne monopole nad određenim brendovima;
- Postoji ograničena transparentnost i nedovoljno razvijeni sistemi upravljanja zalihama između aktera;
- Izazovi: visoki troškovi logistike, dupliranje transporta, nedostatak digitalne integracije.

#### **b) Distributeri ↔ Maloprodajni lanci**

- Ovaj odnos je najintenzivniji i čini osnovu distribucijske mreže u FBiH.
- Veliki lanci (Bingo, Konzum, Robot) sarađuju s desetinama distributera koji pokrivaju različite kategorije proizvoda (FMCG, prehrana, kozmetika);
- Pregovaračka moć velikih maloprodajnih lanaca je znatno veća od male veleprodaje ili domaćih proizvođača;
- Ugovori često uključuju uslove rabata, ekskluzivnost polica, rokove plaćanja i zajedničke promotivne aktivnosti.

#### **c) Maloprodajni lanci ↔ Potrošači**

- Ovaj odnos oblikuju kupovne navike potrošača, cijene i dostupnost robe;
- Rast online kupovine i promjena potrošačkih navika dovode do jačanja direktnih odnosa trgovac–potrošač putem digitalnih kanala;
- Potrošači u FBiH sve više koriste kombinovane modele kupovine – online naručivanje, fizičko preuzimanje, programe lojalnosti i sl.
- Izazov: slaba logistika za e-trgovinu i niska digitalna pismenost starije populacije.

#### **d) Proizvođači ↔ Maloprodaja (direktni odnosi)**

- Rastući trend, jer proizvođači sve češće preskaču posrednike i plasiraju robu direktno maloprodaji ili potrošačima;
- Najčešći u prehrambenoj i kozmetičkoj industriji, kao i u domaćim brendovima sa razvijenim e-šopovima;
- Digitalni kanali (vlastite online prodavnice) omogućavaju direktan pristup potrošačima, bez distributera.
- Izazovi: odgovarajuća logistika, povjerenje potrošača, postkupovna podrška.

#### **e) Logističke i IT kompanije ↔ svi akteri lanca**

- Imaju posredničku i podršnu ulogu – obezbjeđuju transport, skladištenje, obradu narudžbi, praćenje robe i sl.
- U FBiH se ubrzano razvija sektor *outsourcing* logistike (3PL i 4PL logistički sistemi);
- IT sistemi (ERP, CRM, online praćenje zaliha) se sve više koriste u koordinaciji aktera;
- Izazovi: visoke cijene usluga, regulativa, nedostatak zajedničkih skladišta ili distribucijskih centara.

Marketinške kanale u Federaciji BiH karakteriše niz strukturnih, organizacionih i komunikacijskih slabosti koje negativno utiču na efikasnost i konkurentnost tržišta. Prije svega postoji nedovoljna saradnja među akterima, budući da proizvođači, veletrgovci i maloprodavci često djeluju izolovano bez dugoročnih partnerstava. Nepovjerenje i kratkoročni ugovori

ograničavaju stabilnost distribucije. Vertikalna integracija između učesnika marketinških kanala je slaba, u smislu da postoji nedostatak povezanosti između faza distribucije (osim kod pojedinih učesnika, kao što je Bingo). Također, izostaju zajedničke platforme za dijeljenje informacija ili resursa. Jasno je izražena dominacija velikih nad malim, u smislu da veliki trgovinski lanci i distributeri nameću uslove malim proizvođačima, pa mali domaći proizvođači gube pregovaračku moć i pristup tržištu. Većina aktera (posebno mali trgovci i proizvođači) nema digitalne sisteme za razmjenu podataka, što uz nedostatak ERP/CRM integracija usporava protok informacija i robe. Logistička podrška i infrastruktura još uvijek su nedovoljno razvijene, posebno u ruralnim područjima. Konačno siva ekonomija i neregulisani tokovi predstavljaju značajnu otežavajuću okolnost. Pijace, tržnice i male nezavisne prodavnice često funkcionišu bez fiskalizacije, što stvara nelojalnu konkurenciju. Također, često izostaje nadzor nad cijenama, porijeklom i uslovima skladištenja.

Navedena ograničenja ukazuju da postoji značajan prostor za unapređenje kroz zajedničke inicijative, podršku institucija i primjenu savremenih rješenja. Mogućnosti se ogledaju prije svega u razvoju partnerskih lanaca vrijednosti, kroz uspostavu dugoročnih ugovora između proizvođača i trgovaca, kao i formiranje klastera i zadruga koje zajednički nastupaju prema tržištu. Digitalizacija odnosa je nešto što se podrazumijeva u savremenom poslovanju. Korištenje platformi za narudžbe, distribuciju i upravljanje zalihama, kao i uvođenje B2B platformi, e-distribucije i online veleprodaja predstavljaju značajne mogućnosti za razvoj. Zajednička upotreba skladišta i transportnih kapaciteta, kao i razvoj regionalnih distributivnih centara i hladnih lanaca, predstavlja značajne mogućnosti za unaprijeđenje logističke podrške.

Postoji jasna potreba za edukacijom i jačanje kapaciteta malih aktera, kao što su treninzi za proizvođače o komercijalnim pregovorima, cijenama i distribuciji, kao i poticaji za digitalnu opremu i e-trgovinu. Konačno, uloga javnih institucija kao posrednika i facilitatora u obavljanju trgovinske djelatnosti je od velikog značaja, u smislu uspostavljanja pravnog okvira koji štiti male proizvođače i trgovce, podrške kroz grantove, subvencije i programe jačanja distribucijske infrastrukture, te uvođenje fer trgovinskih standarda, u smislu uspostave etičkog kodeksa ponašanja između proizvođača, distributera i maloprodaje i certifikacije dobavljača i standardizacije odnosa (npr. otkupni uslovi, rokovi plaćanja).

## **2.6. PRAVNI I INSTITUCIONALNI OKVIR ZA RAZVOJ TRGOVINE U FBiH**

Trgovina predstavlja ključni sektor privrede Federacije Bosne i Hercegovine, s obzirom na njen doprinos ukupnom ekonomskom razvoju, zapošljavanju i povezivanju proizvođača, trgovaca i potrošača. Zbog dinamične prirode tržišta i stalnih promjena u potrošačkom ponašanju, tehnološkom razvoju i regulatornim zahtjevima, neophodno je usmjeriti razvoj trgovinskog sektora kroz sveobuhvatan strateški dokument koji će jasno definisati prioritete, ciljeve i mjere koje je potrebno poduzeti u narednom periodu.

Federacija BiH ima funkcionalan normativni i institucionalni okvir koji reguliše oblast trgovine, ali isti zahtijeva dodatna unapređenja, modernizaciju i harmonizaciju s pravnom stečevinom Evropske unije. Uspostavljanje modernog i konkurentnog unutrašnjeg tržišta u Federaciji BiH, kao i približavanje zajedničkom tržištu Evropske unije, zahtijeva fleksibilan i usmjeren regulatorni okvir koji će efikasno odgovoriti na sve izazove savremene trgovine. Važeći pravni propisi baziraju se na tržišnim principima, međutim činjenica jeste da je potrebno iste revidirati i pristupiti djelomičnoj reformi u cilju modernizacije postojećih pozitivnih propisa i uspostavljanja novih pravnih instituta, kako bi se u potpunosti uvažile preporuke i

obaveze koje proizilaze iz procesa evropskih integracija. Također, potrebno je ojačati institucionalne kapacitete, unaprijediti inspekcijski nadzor i uspostaviti efikasnije mehanizme koordinacije između različitih nivoa vlasti, uvažavajući specifično državno uređenje Bosne i Hercegovine.

Strategija razvoja trgovine u Federaciji BiH za period 2025 – 2031. godine (u daljem tekstu: Strategija) izrađuje se kao strateški dokument kojim se definišu pravci daljeg razvoja sektora trgovine, u skladu s vizijom održivog i inkluzivnog ekonomskog rasta. Strategija ima za cilj da usmjeri javne politike ka jačanju konkurentnosti, unapređenju zakonodavnog i institucionalnog okvira, razvoju ljudskih resursa, digitalizaciji, većoj zastupljenosti domaćih proizvoda u trgovinskim lancima, efikasnijoj zaštiti potrošača, jačanju povjerenja u tržišne tokove i usklađivanju domaćih praksi sa savremenim standardima i tendencijama u Evropskoj uniji. Unutrašnje tržište u Federaciji BiH karakteriše sve dominantnija potreba za digitalizacijom, većim stepenom zaštite prava potrošača, normiranjem novih oblika trgovine i prilagođavanjem globalnim trendovima. Iz tih razloga, Strategija teži stvaranju tržišnog ambijenta koji omogućava transparentno i slobodno kretanje robe i usluga, uz jednak tretman svih učesnika na tržištu, jačanju konkurencije i suzbijanju nepoštenih trgovačkih radnji.

Strategija se zasniva se, između ostalog, na načelima održivog ekonomskog razvoja, slobode tržišta, pravne sigurnosti, jednakosti pristupa trgovinskim uslugama, te na aktivnoj uloge organa vlasti u kreiranju stimulativnog ambijenta za razvoj trgovinske djelatnosti što će naposljetku rezultirati jačanjem domaće privrede. U tom smislu, Strategija predstavlja krucijalni instrument za koordinaciju politika, mjera i aktivnosti koje se odnose na regulisanje i podsticanje trgovinske djelatnosti, kao i za osiguranje bolje integracije domaćeg tržišta u regionalne i evropske ekonomske i trgovinske tokove.

Prema Ustavu Federacije Bosne i Hercegovine, oblast unutrašnje trgovine kao dio ekonomske politike spada u isključivu nadležnost Federacije BiH. Članom III.1.tačka c), koji je izmijenjen amandmanima VIII, LXXXIX i CVI, i članu IV.A.20.(1) j) Ustava Federacije BiH propisano je da Federacija ima nadležnost za ekonomsku politiku, uključujući planiranje razvoja i obnovu, što obuhvata i oblast trgovine.

Zakonom o federalnim ministarstvima i drugim tijelima federalne uprave (“Službene novine FBiH”, broj: 58/02, 19/03, 38/05, 2/06, 8/06, 61/06, 80/10 – odluka US, 48/11) normirano je da **Federalno ministarstvo trgovine** vrši upravne, stručne i druge poslove iz nadležnosti Federacije koji se odnose na: trgovinu, funkcionisanje jedinstvenog tržišta, utjecaj privrednog sistema i privredne politike na tržište roba i usluga, odnose ponude i potražnje, cijene roba i usluga, zaštitu potrošača i druge poslove utvrđene zakonom. Misija Federalnog ministarstva trgovine je stvaranje okvira u cilju poboljšanja, pojednostavljenja i unapređenja uslova za obavljanje trgovine, poboljšanje domaće privrede, te povećanje, poboljšanje, pojednostavljenje i unapređivanje uslova za obavljanje trgovačke djelatnosti u Federaciji BiH. Shodno naprijed navedenom, većina relevantnog pozitivnog zakonodavnog okvira za funkcionisanje djelatnosti trgovine spada u pitanja iz nadležnosti Federalnog ministarstva trgovine. Međutim, oblast trgovine je povezana i s drugim regulatornim pravnim aktima, uključujući propise koji se, između ostalog, odnose na zaštitu tržišne konkurencije, fiskalizaciju, statistiku, vanjsku trgovinu, carinsku politiku i intelektualno vlasništvo, zbog čega će se u narednom dijelu Strategije analizirati ne samo pravni propisi koji se neposredno odnose na oblast trgovine, već i relevantni pravni propisi koji su od značaja za obavljanje trgovinske djelatnosti i funkcionisanje jedinstvenog tržišta, a koji svojim sadržajem imaju direktan ili posredan uticaj na trgovinski sektor. Ovakav pristup omogućava sveobuhvatno

sagledavanje regulatornog okruženja i doprinosi usklađivanju zakonodavnog okvira. Također, poseban akcenat bit će stavljen na pitanja inspeksijskog nadzora, kao ključnog mehanizma za osiguranje poštivanja zakonskih propisa u oblasti trgovine, kao i na analizu institucionalnog okvira, s ciljem sagledavanja uloge i kapaciteta nadležnih institucija na svim nivoima vlasti koje učestvuju u regulisanju i nadzoru trgovinskih aktivnosti.

### **2.6.1. Unutrašnja trgovina**

U sljedećem dijelu će se analizirati neki od propisa koji direktno ili posredno regulišu oblast unutrašnje trgovine, a to su:

- Zakon o unutrašnjoj trgovini („Službene novine Federacije BiH“, broj 87/24),
- Zakon o kontroli cijena („Službene novine Federacije BiH“, broj 2/95, 70/08 i 39/24),
- Zakon o posredovanju u prometu nekretnina („Službene novine Federacije BiH“, broj 75/21),
- Zakon o nedopuštenom oglašavanju („Službene novine FBiH“, broj 101/16),
- Zakon o kontroli kvaliteta određenih proizvoda pri uvozu i izvozu („Službene novine Federacije BiH“, broj 21/97),
- Zakon o konkurenciji BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 48/05, 76/07 i 80/09),
- Zakon o standardizaciji Bosne i Hercegovine, („Službeni glasnik BiH“, broj 19/01).

#### **2.6.1.1. Zakon o unutrašnjoj trgovini**

U „Službenim novinama Federacije BiH“ broj 87/24 od 06.11.2024. godine objavljen je Zakon o unutrašnjoj trgovini, koji je stupio na snagu 14.11.2024. godine. Ovim zakonom uređuju se: uslovi i način obavljanja trgovine i trgovinskih usluga, prava i obaveze trgovaca, oblici trgovine, način formiranja i isticanja cijena, trgovačka evidencija, praćenje trgovine i tržišta, zaštita potrošača, zabrana ograničenja trgovine i privremene mjere ograničenja trgovine, radno vrijeme u djelatnosti trgovine, mjere zabrane nepoštenog trgovanja, nadzor i upravne mjere, upravni i inspeksijski nadzor nad primjenom ovog Zakona, kao i druga pitanja od značaja za obavljanje trgovine na teritoriji Federacije Bosne i Hercegovine.

Zakon je donesen zbog potrebe za modernizacijom primarnog propisa koji reguliše oblast unutrašnje trgovine u Federaciji BiH, harmonizacijom domaćeg zakonodavstva s pravnom stečevinom EU, stvaranjem stimulativnog poslovnog ambijenta za trgovce, unapređenjem zaštite potrošača, osiguranjem veće pravne sigurnosti i preciznosti u regulisanju trgovinskih odnosa, te podsticanjem digitalne transformacije trgovinskog sektora. Zakon predstavlja sveobuhvatan pravni okvir koji sublimira prethodna zakonska rješenja i odgovara na savremene izazove tržišta, uključujući i potrebu za fer konkurencijom i tržišnom ravnotežom. Na taj način, usvajanjem Zakona postavljen je osnov za dalji razvoj trgovinskog sektora u Federaciji BiH, u skladu s evropskim standardima i domaćim razvojnim prioritetima.

Djelatnost trgovine karakteriše izrazita dinamičnost, koja proizlazi iz kontinuirane evolucije tržišnih tokova, promjena potrošačkih navika, tehnološkog napretka i razvoja novih poslovnih modela, posebno u segmentu elektronske trgovine. Tržište roba i usluga postaje sve kompleksnije i konkurentnije, a trgovinski subjekti se suočavaju sa potrebom za stalnim prilagođavanjem regulatornim, tehnološkim i ekonomskim uslovima poslovanja. U takvom kontekstu, pravni okvir koji uređuje ovu oblast mora pratiti tempo promjena kako bi omogućio stabilno, predvidljivo i podsticajno okruženje za razvoj trgovinske djelatnosti.

Zakon je izrađen uvažavajući osnovne principe prava Evropske unije, posebno u dijelu koji se odnosi na slobodno kretanje roba, usluga i osiguranje jednakih uslova pristupa tržištu za sve aktere. Kao što je već navedeno, Zakon uređuje prava i obaveze trgovaca, oblike trgovine, posebne tržišne institucije, deklarisanje robe i način formiranja i isticanja cijene robe, trgovačku evidenciju, praćenje trgovine i tržišta, nepoštene trgovačke radnje, zabranu ograničavanja tržišta i privremene mjere ograničenja tržišta, podsticanje razvoja trgovine, upravni i inspekcijski nadzor i druga pitanja od značaja za obavljanje trgovine. Naprijed navedena materija, u dijelu primarnih izvora prava EU, uređena je Ugovorom o funkcionisanju Evropske unije, Treći dio – Politike i unutrašnje djelovanje Unije, Naslov II - Slobodno kretanje roba, Poglavlje 3 – Zabrana količinskih ograničenja među zemljama članicama, član 34.; Naslov IV – Slobodno kretanje lica, usluga i kapitala, Poglavlje 2 – Pravo poslovnog nastanjanja, čl. 49–55; Poglavlje 3 – Usluge, čl. 56–62. (*Treaty on the Functioning of the European Union, Part Three - Policies and Internal Actions of the Union, Title II - Free movement of goods, Chapter 3 – Prohibition of quantitative restrictions between Member States, Art. 34.; Title IV – Free movement of persons, services and capital, Chapter 2 – Right of establishment, Art. 49–55; Chapter 3 – Services, Art 56–62.*). U dijelu sekundarnih izvora prava EU, izvršeno je djelimično usklađivanje sa relevantnom pravnom stečevinom Evropske unije, i to Direktivom 2006/123 Evropskog parlamenta i Savjeta od 12. decembra 2006. godine o uslugama na unutrašnjem tržištu (*Directive 2006/123/EC of the European Parliament and of the Council of 12 December 2006 on services in the internal market*). i Preporukom Savjeta od 5. juna 2001. godine o korištenju alkohola kod mladih, naročito djece i adolescenata (*Council Recommendation of 5 June 2001 on drinking of alcohol by young people, in particular children and adolescents*).

Posebno se ističe činjenica da se na nivou Evropske unije kontinuirano donose novi propisi, smjernice i standardi koji utiču na sve aspekte unutrašnjeg tržišta, uključujući pravila konkurencije, zaštitu potrošača, elektronsku trgovinu, zelenu tranziciju i digitalnu transformaciju. Budući da Bosna i Hercegovina, u okviru procesa evropskih integracija, ima obavezu postepenog usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa pravnom stečevinom EU, nužno je da se zakonodavni okvir u oblasti trgovine kontinuirano prilagođava tim promjenama. Zbog toga je važeći Zakon o unutrašnjoj trgovini, i pored svog savremenog pristupa, samo djelimično usklađen sa relevantnim izvorima prava EU, što zahtijeva daljnji normativni i institucionalni razvoj. Ova potreba proizlazi ne samo iz međunarodnih obaveza, već i iz potrebe domaćeg tržišta za modernizacijom propisa u cilju jačanja tržišne konkurencije, zaštite potrošača i stvaranja pravne sigurnosti za sve učesnike na tržištu. U skladu s tim, usklađivanje sa pravnom stečevinom EU ostaje trajan proces koji zahtijeva kontinuirano praćenje i implementaciju evropskih zakonodavnih novina u domaći pravni sistem.

U kontekstu usvajanja Strategije, bitno je napomenuti da je Zakonom precizno definisano na koga se odnose njegove odredbe, tj. ko se prema odredbama Zakona smatra trgovcem, a to su: pravno lice registrovano za obavljanje djelatnosti trgovine i/ili trgovinskih usluga, fizičko lice koje obavlja djelatnosti trgovine i/ili trgovinskih usluga na malo na osnovu rješenja o osnivanju trgovačke radnje, fizičko lice koje obavlja djelatnosti trgovine na malo izvan prodavnice ličnim radom (trgovac pojedinac), pravna i fizička lica koja su registrovana za obavljanje djelatnosti proizvodnje, kada svoje proizvode prodaju na tržištu, nosilac i/ili član porodičnog poljoprivrednog gazdinstva upisan u Registar poljoprivrednih gazdinstava u skladu s posebnim propisom, kada svoje poljoprivredne proizvode prodaje na malo izvan prodavnica, kao i na tržnicama na veliko, na način utvrđen ovim zakonom, fizička lica koja, na osnovu ugovora sa trgovcem, obavljaju za trgovca trgovinu na malo izvan poslovnih prostorija i udruženja građana, koja prema posebnim propisima radi ostvarivanja svojih ciljeva u skladu sa

odredbama svog statuta, kada svoje proizvode prodaju na malo izvan prodavnica na prigodnim prodajama.

Zakonsko regulisanje pitanja radnog vremena prodajnih objekata predstavlja jednu od suštinskih i praktično najuticajnijih novina koju je donijela primjena Zakona. Naime, Zakonom je normirano je da radno vrijeme prodajnih objekata određuje trgovac u periodu od ponedjeljka do subote u ukupnom trajanju od 90 sati sedmično, da su prodajni objekti zatvoreni nedjeljom i u dane praznika, te da Vlada FBiH ili nadležno ministarstvo rada i socijalne politike svojom odlukom ili uredbom određuje koji su praznici neradni u FBiH, te se odlukom može odrediti koji su prodajni objekti dužni raditi u vrijeme praznika. Na osnovu ovakvog zakonskog rješenja trgovac samostalno određuje radno vrijeme prodajnih objekata uzimajući u obzir potrebe kupaca, broj radnika zaposlenih u prodavnici i poštivanje njihovih prava uređenih Zakonom, Zakonom o radu („Službene novine Federacije BiH”, br: 26/16, 89/18, 44/22 i 39/24), drugim radno - pravnim propisima, kolektivnim ugovorom, sporazumom zaključenim između poslodavca i sindikata i ugovorom o radu, posebno u pogledu plate i naknade plate, dodatka na platu, rasporeda i preraspodjele radnog vremena, prekovremenog i noćnog rada te pauze, dnevnog, sedmičnog i godišnjeg odmora. Sedmični maksimalni iznos radnih sati, koje trgovac samostalno raspoređuje od ponedjeljka do subote, određeni su u trajanju do 90 sati. Sedmični raspored rada prodajnih objekata od 90 sati može se smatrati opravdanim i definisano je u odnosu na zakonski definirano puno radno vrijeme radnika od 40 sati sedmično. Prije stupanja na snagu Zakona, u praksi su se dešavala različita rješenja po pitanju određivanja i rasporeda radnog vremena kada je u pitanju rad nedjeljom i u dane praznika, a koje su donosili svojim propisima kantoni, gradovi i općine. Na taj način došlo je do različitog tretiranja rada nedjeljom i u dane praznika, što je komplikovalo poslovanje trgovaca koji posluju na cijelom teritoriju Federacije Bosne i Hercegovine, te ih je dovodilo do neravnopravnog položaja na jedinstvenom unutrašnjem tržištu.

Također, istim članom Zakona propisani su izuzeci od naprijed obrazloženog pravila, tj. regulisano je da se isto ne primjenjuju na cvjećare, pekare, suvenirnice, objekte tradicionalnih i starih obrta, dragstore, na prodajne objekte koji se nalaze unutar ili su sastavni dio: željezničkih i autobusnih stanica i aerodroma, benzinskih pumpi, bolnica, hotela, prostora kulturnih i vjerskih objekata, muzeja i parkova prirode, groblja i specijalizirane prodavnice vezane za prodaju na grobljima, kao ni na otkup primarnih poljoprivrednih proizvoda, prodaju vlastitih poljoprivrednih proizvoda na štandovima, stolovima i u boksovima na tržnicama na malo, prodaju vlastitih poljoprivrednih proizvoda na štandovima, stolovima i u boksovima izvan tržnica na malo, prigodnu prodaju organizovanu u sklopu sajмова, priredbi i izložbi, prodaju putem elektronskih prodavnica, prodaju putem automata i prodaju u proizvodnim objektima porodičnih poljoprivrednih gazdinstva. Navedeni izuzeci su propisani zbog potrebe primarnog snabdijevanja stanovništva, kontinuiranog obavljanja javnih usluga, te rada onih objekata koji uobičajeno rade nedjeljom i praznicima zbog specifičnosti potreba potrošača.

Naglašava se da Zakon ne uređuje radno - pravne odnose u općem smislu, već specifične uslove i organizaciju trgovinske djelatnosti, te se njegove odredbe odnose isključivo na organizaciju rada u sektoru trgovine i ne prejudiciraju prava i obaveze iz radnog odnosa uređene posebnim propisima o radu. Ovakvim pristupom postiže se jasan balans između ekonomske slobode trgovaca, prava potrošača i zaštite radnika u sektoru trgovine. Zakon o unutrašnjoj trgovini uređuje okvire obavljanja djelatnosti trgovine i radnog vremena prodajnih objekata, dok Zakon o radu reguliše status i prava radnika zaposlenih u trgovinskom sektoru, pri čemu se oba propisa međusobno dopunjuju, a ne isključuju. Zakon o radu, kao i ostali propisi koji regulišu radno - pravni status radnika, i dalje ostaju primjenjivi u svim pitanjima koja se odnose na prava,

obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa, uključujući pravo na povećanu naknadu za rad u dane sedmičnog odmora, praznike i druge dane koji su posebnim propisima određeni kao neradni. Na taj način, regulisanje pitanja rada prodajnih objekata ne dovodi do kolizije sa odredbama Zakona o radu, jer ovakvo zakonsko rješenje ne mijenja, ne ograničava niti umanjuje stečena prava radnika posebnim propisima o radu, nego definiše na koji način trgovac organizuje rad svojih prodajnih objekata.

Prije stupanja na snagu Zakona, pozitivni pravni propisi u Federaciji BiH nisu prepoznavali elektronsku trgovinu kao posebnu vrstu načina obavljanja trgovine, zbog čega su se pojavile određene devijacije uslijed pravno neuređenog stanja u oblasti elektronskog poslovanja u Federaciji BiH. Zbog toga je bilo potrebno intervenisati i ovim Zakonom definisati šta je to uopće elektronska trgovina, koji su njeni osnovni oblici, uslovi za obavljanje iste, te je bilo neophodno predvidjeti adekvatne mehanizme kojima će se nezakonito ponašanje sankcionisati. Pravno regulisanje elektronske trgovine, kao oblika prodaje na daljinu, kroz odredbe ovog Zakona od fundamentalnog je značaja, s obzirom na ubrzan razvoj digitalnih tehnologija, sve prisutniji prelazak poslovanja u online okruženje i potrebu za zaštitom svih učesnika u trgovinskom lancu. Elektronska trgovina donosi brojne prednosti, kao što su veća dostupnost robe i usluga, šira tržišna ponuda, niži troškovi poslovanja i olakšano pokretanje preduzetničkih aktivnosti, ali istovremeno otvara i niz izazova koji zahtijevaju normativnu intervenciju. Među ključnim izazovima izdvajaju se neujednačeni uslovi poslovanja između „klasičnih“ trgovaca i trgovaca koji se bave elektronskom trgovinom, pitanja zaštite potrošača u digitalnom okruženju, sigurnost plaćanja, transparentnost informacija, odgovornost za isporuku i reklamacije, te nadzor nad poslovanjem neregistrovanih subjekata koji posluju putem interneta. Poseban izazov predstavlja i otkrivanje neprijavljenih oblika elektronske trgovine koji često izbjegavaju poreske i regulatorne obaveze, što može narušiti tržišnu konkurenciju. Digitalna transformacija u Federaciji BiH sve snažnije obuhvata čitav sistem – od trgovaca fizičkih lica koji se sve više zbog potreba tržišta i konkurentnosti okreću modelima online prodaje, do elektronskih platformi koji konstantno ulažu u napredna rješenja u modele plaćanja, jačanje transparentnosti i sigurnosti online kupovine. Zakonskim regulisanjem ove oblasti uspostavlja se jasna pravna osnova za obavljanje elektronske trgovine, koju je neophodno nadograditi i znatno unaprijediti kroz donošenje posebnih propisa o elektronskoj trgovini.

Federalno ministarstvo trgovine je iniciralo izradu Zakona o elektronskoj trgovini, kojim bi se sistematski uredili svi aspekti obavljanja djelatnosti trgovine u digitalnom okruženju. Takav zakon stvorio bi pravni okvir koji definiše prava, obaveze i odgovornosti svih učesnika u elektronskoj trgovini, uvažavajući sve specifičnosti takvog načina obavljanja djelatnosti trgovine, čime bi se povećala pravna sigurnost i izgradilo povjerenje građana i privrednih subjekata u digitalne oblike poslovanja. Usvajanje i stupanje na snagu ovog propisa se očekuje u toku 2026. godine.

Poseban dio Zakona o unutrašnjoj trgovini posvećen je planiranju i razvoju trgovine. Tako je normirano da će Strategiju razvoja trgovine u Federaciji BiH donijeti Parlament BiH, na prijedlog Vlade Federacije BiH. U cilju usmjeravanja unapređenja i razvoja trgovine u Federaciji BiH, zakon predviđa mogućnost planiranja budžetskih sredstava za finansiranje promotivnih aktivnosti za stvaranje i razvoj brenda, podsticanje proizvođača i trgovaca ili pružaoaca usluga na provođenju aktivnosti na brendiranju proizvoda, roba i usluga namijenjenih tržištu, aktivnosti na kreiranju brenda kao što su: dizajn, marketing, pakovanje i drugo, a detaljno je propisano ko ima pravo na dodjelu sredstava, kao i način dodjele poticajnih sredstava.

Također, Zakonom se predviđa osnivanje **Savjeta za razvoj trgovine Federacije BiH**, kao savjetodavnog tijela Vlade Federacije BiH za potrebe unapređenja razvoja trgovine u Federaciji BiH. Predviđeno je da Vlada Federacije BiH imenuje članove Savjeta, a koji čine predstavnici: Privredne komore Federacije BiH, Obrtničke komore Federacije BiH, Udruženja poslodavaca-oblast trgovine, Granskog sindikata, udruženja za zaštitu potrošača, naučni i univerzitetski radnici i predstavnik Ministarstva na period od 4 godine. Savjet u okviru svojih nadležnosti obavlja sljedeće poslove: praćenje razvoja i analiza dostignutog nivoa razvijenosti trgovine, predlaganje politike razvoja trgovine, praćenje implementacije Strategije i akcionog plana za realizaciju Strategije i druga pitanja od značaja za razvoj i unapređenje trgovine. U skladu s naprijed navedenim zakonskim odredbama, Vlada Federacije BiH je imenovala članove Savjeta, koji trenutno funkcioniše kao aktivno operativno tijelo koje redovno održava sjednice, razmatra ključna pitanja iz oblasti trgovine i doprinosi kreiranju politika usmjerenih na unapređenje trgovinskog sektora. Nakon donošenja Strategije, Savjet će, pored Federalnog ministarstva trgovine, imati ključnu ulogu u njenoj implementaciji i nadzoru nad realizacijom iste.

Radi preciznijeg uređivanja pojedinih pitanja i osiguravanja pravilne provedbe Zakona, u skladu sa nadležnostima, federalni ministar trgovine je donio sljedeće **podzakonske akte**:

- **Pravilnik o uslovima minimalne tehničke opremljenosti poslovnih prostorija za obavljanje trgovine i trgovinskih usluga** („Službene novine Federacije BiH“, broj 28/25), kojim pravilnikom se uređuju minimalno tehnički uslovi koje moraju ispunjavati poslovne prostorije za obavljanje trgovine i trgovinskih usluga, oprema i uređaji u prostorijama za obavljanje trgovine i trgovinskih usluga, uslovi za prodaju robe izvan poslovnog prostora, uslovi za klasifikaciju prodajnih objekata, utvrđuju se robe iz grupe i podgrupe roba koje se mogu prodavati u tim prostorijama, propisuje se vrsta robe koja se može prodavati putem ambulantne prodaje, vrstu robe za koju se trgovina na veliko ne može obavljati u tranzitu, kao i način obavljanje trgovine ličnim nuđenjem.
- **Uputstvo o formi i sadržaju izjave da prodajni objekat ispunjava zakonom propisane uslove za obavljanje trgovinske djelatnosti** („Službene novine Federacije BiH“, broj 28/25), a koje je doneseno u cilju provedbe odredbi Zakona, odnosno omogućavanja bržeg i efikasnijeg postupka za početak obavljanja trgovinske djelatnosti kroz institut pisane izjave, koju trgovac prilaže uz zahtjev nadležnom organu i kojom potvrđuje da prodajni objekat ispunjava zakonom propisane uslove.
- **Pravilnik o klasifikaciji prodavnica i drugih oblika trgovine na malo** („Službene novine Federacije BiH“, broj 56/25), kojim se propisuju oblici prodaje za specijalizovane prodavnice prehrambenih i neprehrambenih proizvoda, fabričke prodavnice prehrambenih i neprehrambenih proizvoda, klasične prodavnice, minimarkete, supermarkete, hipermarkete, dragstor, diskontne prodavnice, benzinske pumpne stanice i prodavnice na benzinskim pumpnim stanicama, plinske pumpne stanice, butike, kioske, nespecijalizovane prodavnice pretežno neprehrambenih proizvoda, prodavnice upotrebljavane robe, tržnice na malo, na štandovima i stolovima izvan tržnica, putem kioska, pokretnu prodavnicu, prodaju na daljinu, trgovinu ličnim nuđenjem, prodaju putem automata i prodaju putem rashladnih vitrina. Svrha donošenja ovog Pravilnika je izrada klasifikacije prodavnica i drugih oblika trgovine na malo u Federaciji BiH za potrebe statističkog praćenja i izradu baze podataka u trgovini na malo u skladu sa Klasifikacijom djelatnosti BiH 2010 („Službeni glasnik BiH“, broj 47/10), kao i definisanje prodavnica prema određenim zajedničkim osnovnim karakteristikama. Kao kriteriji klasifikacije uzeti su u obzir: mjesto prodaje, asortiman

proizvoda u prodaji, način prodaje prema potrošačima, površina prodajnog prostora, nivo usluga i cijena, postojanje parkirnog prostora, postojanje mogućnosti pružanja drugih usluga, specifičnosti razvoja trgovine u Federaciji BiH, navike potrošača i specifični već prihvaćeni od javnosti (potrošača) nazivi prodajnih objekata.

- **Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja trgovačke knjige** („Službene novine Federacije BiH“, broj 56/25), kojim se propisuje oblik, sadržaj i način vođenja trgovačke knjige za trgovinu na veliko, trgovačke knjige za trgovinu na malo, trgovačke knjige za trgovačke usluge i trgovačke knjige prometa komisionom robom.
- **Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja Registra trgovačkih radnji** („Službene novine Federacije BiH“, broj 66/05), kojim se propisuje oblik, sadržaj i način vođenja Registra trgovačkih radnji i način upisa fizičkih osoba u Registar trgovačkih radnji u općinskim tijelima nadležnim za izdavanje odobrenja za osnivanje trgovačke radnje. Također, ovim Pravilnikom propisuje se oblik i sadržaj obrazaca: prijave za upis u Registar trgovačkih radnji, omota registarskog uložka, registarskog lista, preglednog lista upisa u registarski uložak, knjige upisa trgovačkih radnji i izvatka iz Registra trgovačkih radnji, te mjere, sredstva i uvjeti osiguranja, čuvanja, zaštite i prijenosa podataka u sistemu Registra trgovačkih radnji vođenog elektronskim računarom.
- **Pravilnik o načinu evidentiranja i kontroli prometa naftnih derivata putem ugrađene opreme na benzinskim pumpnim stanicama u Federaciji BiH** („Službene novine Federacije BiH“, broj 39/25), kojim pravilnikom se propisuje način evidentiranja i kontrola prometa naftnih derivata na benzinskim pumpnim stanicama putem elektronskih mjernih sistema, tehnički zahtjevi za opremu ugrađenu na benzinskim pumpnim stanicama, ovlašteni serviseri za ugradnju i održavanje uređaja na benzinskim pumpnim stanicama, način uvezivanja ugrađene opreme, XML izvještaj o dnevnom prometu po knjigovodstvenoj evidenciji, ispunjavanje uslova u pogledu opremljenosti uređajima na benzinskim pumpnim stanicama i stavljanje u upotrebu ugrađene opreme.
- **Uputstvo o postupku pregleda i nadzora elektronskih mjernih sistema na benzinskim pumpnim stanicama** („Službene novine Federacije BiH“, broj 67/25), kojim uputstvom se propisuje postupak pregleda i nadzora elektronskih mjernih sistema na benzinskim pumpnim stanicama koje provode nadležni organi tržišne inspekcije, Zavod za mjeriteljstvo Federacije Bosne i Hercegovine, te pravna lica imenovana od strane Instituta za mjeriteljstvo Bosne i Hercegovine.

#### **2.6.1.2. Zakon o kontroli cijena**

Važeći Zakon o kontroli cijena je u primjeni od 1995. godine, te se mijenjao dva puta, i to 2008. i 2004. godine. Istim je propisano da privredna društva, druga pravna i fizička lica slobodno formiraju cijene proizvoda i usluga prema uslovima tržišta, osim za proizvode za koje je posebnim propisom utvrđen drugačiji način formiranja cijena.

Tokom primjene važećeg Zakona o kontroli cijena uočeno je da pojedine odredbe Zakona nisu dovoljno jasno definisane i ocijenjeno je da ih treba preciznije urediti radi lakše primjene, zbog čega je Federalno ministarstvo trgovine pristupilo izradi novog zakonskog rješenja, te je usvojen Nacrt zakona o kontroli cijena, čiji je naziv nakon održane javne rasprave izmijenjen i glasi: Zakon o iznimnim mjerama kontrole cijena.

Ovim novim prijedlogom zakona uređuju se način i uslovi formiranja cijena proizvoda i usluga, kontrola i praćenje cijena od strane nadležnih organa na tržištu Federacije Bosne i Hercegovine,

iznimne mjere kontrole cijena u slučaju značajnih poremećaja na tržištu, utvrđuju se prava i obaveze nadležnih organa Federacije, kantona, grada i općine u vršenju kontrole cijena, kao i druga pitanja značajna za oblast cijena. Prijedlog zakona ne propisuje opću ili konstantnu ili sveobuhvatnu kontrolu cijena, već uređuje uslove, način i postupak provođenja iznimnih mjera kontrole cijena u situacijama kada je tržišna ravnoteža ozbiljno poremećena (npr. inflatorni udari, nestašice, krizne situacije i sl.).

Ustav Federacije BiH priznaje slobodno tržište kao jedno od osnovnih načela ekonomskog sistema i ono podrazumijeva da su ekonomske aktivnosti, poput proizvodnje, distribucije i razmijene dobara i usluga prepuštene tržišnim mehanizmima i konkurenciji, uz minimalno uplitanje nadležnih organa. Međutim, iako Ustav afirmiše princip slobodnog tržišta, on istovremeno ostavlja prostor za intervenciju nadležnih organa u slučajevima kada je to neophodno kako bi se osigurao javni interes, spriječile zloupotrebe tržišnog položaja ili zaštitili potrošači.

Naime, u praksi se mogu desiti situacije u kojima tržišni mehanizmi sami po sebi ne osiguravaju pravičnost, stabilnost ili sigurnost za sve učesnike. U takvim okolnostima, uloga nadležnih organa postaje krucijalna kako bi se spriječile zloupotrebe dominantnog položaja, otklonile nelojalne ili štetne tržišne prakse, zaštitili potrošači, ali i očuvala ekonomska i socijalna ravnoteža. Intervencija može biti opravdana i u uslovima kriza koje izazivaju poremećaje u snabdijevanju ili nagle promjene cijena osnovnih životnih proizvoda, kao i u cilju podsticanja ravnomjernog privrednog razvoja ili zaštite određenih društvenih kategorija. Zbog toga, iako slobodno tržište predstavlja normativni osnov ekonomskog sistema, ono nije apsolutno. Normativna regulativa i nadzor, kada su zasnovani na principima proporcionalnosti i zakonitosti, imaju važnu korektivnu i zaštitnu funkciju, doprinoseći održivom razvoju, tržišnoj pravičnosti i općem društvenom interesu.

### **2.6.1.3. Zakon o posredovanju u prometu nekretnina**

Zakonom o posredovanju u prometu nekretnina uređuju se uslovi za obavljanje djelatnosti posredovanja u prometu nekretnina, prava i obaveze posrednika, agenta posredovanja i nalogodavca u prometu nekretnina, opći uslovi poslovanja, zaključivanje ugovora o posredovanju u prometu nekretnina, posrednička naknada, stručni ispit za obavljanje poslova agenta posredovanja u prometu nekretnina, te nadzor nad primjenom zakona.

Zakon uređuje segment tržišta koji, iako specifičan, predstavlja važan dio ukupnog trgovinskog sistema. Tržište nekretnina, kao prostor u kojem se odvija kupoprodaja i zakup nekretnina putem registrovanih posrednika, direktno utiče na pravnu sigurnost, transparentnost i efikasnost ekonomskih tokova. Posrednici u prometu nekretnina posjeduju ključnu ulogu u povezivanju ponude i potražnje, osiguravanju vjerodostojnih informacija i zaštiti interesa svih učesnika u prometu. Kroz jasan regulatorni okvir, Zakon doprinosi formalizaciji ove djelatnosti, sprečavanju nelegalnog poslovanja, jačanju profesionalnih standarda i povjerenja potrošača, što je u konačnici usmjereno k unapređenju konkurentnosti, uređenosti i integriteta trgovinskog sektora u Federaciji Bosne i Hercegovine.

Radi preciznijeg uređivanja pojedinih pitanja i osiguravanja pravilne provedbe Zakona, u skladu sa nadležnostima, doneseni su sljedeći **podzakonski akti**:

- **Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja Registra posrednika u prometu nekretnina** („Službene novine Federacije BiH“, broj 105/21), kojim se propisuje oblik,

sadržaj i način vođenja Registra posrednika u prometu nekretnina, te postupak upisa, promjena i brisanja podataka u Registru.

- **Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja Imenika agenata posredovanja u prometu nekretnina** („Službene novine Federacije BiH“, broj 105/21), kojim se propisuje oblik, sadržaj i način vođenja Imenika agenata posredovanja u prometu nekretnina.
- **Pravilnik o stručnom ispitu za agenta posredovanja u prometu nekretnina** („Službene novine Federacije BiH“, broj 105/21), kojim se uređuje način i postupak provođenja stručnog ispita za agenta posredovanja u prometu nekretnina, ispitna komisija, sadržaj i oblik uvjerenja o položenom stručnom ispitu, oblik i način vođenja evidencije o položenim stručnim ispitima i troškovi stručnog ispita.
- **Program osposobljavanja za agenata posredovanja u prometu nekretnina** („Službene novine Federacije BiH“, broj 105/21), kojim se utvrđuje gradivo, pravni izvori i literatura za sticanje stručnih znanja i za polaganje stručnog ispita za obavljanje poslova agenta posredovanja u prometu nekretnina pred ispitnom komisijom.
- **Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja evidencije o posredovanju u prometu nekretnina** („Službene novine Federacije BiH“, broj 105/21), kojim se propisuje oblik, sadržaj, način vođenja i rok čuvanja evidencije o posredovanju u prometu nekretnina.

Radi pravilne i efikasne primjene Zakona, određene nadležnosti povjerene su **Privrednoj komori Federacije BiH**, koja svojim djelovanjem značajno doprinosi uređenju i stabilnom funkcionisanju tržišta nekretnina, ali i generalno sektora trgovine u Federaciji BiH. Privredna komora učestvuje u implementaciji ovog Zakona kroz organizaciju i realizaciju stručnih ispita za agente posredovanja, vođenje propisanih registara, te pružanje stručne podrške i edukacija licenciranim posrednicima. Na taj način doprinosi profesionalizaciji tržišta nekretnina, osigurava da posrednici ispunjavaju propisane standarde znanja i etičkog ponašanja, te jača transparentnost i povjerenje učesnika na tržištu.

#### **2.6.1.4. Zakon o nedopuštenom oglašavanju**

Ovim Zakonom se uređuje zaštita trgovaca od nedopuštenog oglašavanja i postupak zaštite, utvrđuju oblici nedopuštenog oglašavanja i kriteriji pod kojima upoređujuće oglašavanje nije dopušteno. Zakon osigurava pravni okvir za brzo i efikasno uklanjanje oglasnih praksi koje mogu dovesti do zavaravanja potrošača ili narušavanja fer konkurencije, fokusirajući se na zaštitu trgovaca kroz jasno definisane procedure i vrste oglašavanja koje se ne smiju primjenjivati. Kao takav, Zakon ima značajnu ulogu u osiguravanju uređenog, transparentnog i konkurentnog tržišta. Oglašavanje, kao važan segment tržišne komunikacije, snažno utiče na ponašanje trgovaca, potrošača i oblikovanje tržišnih odnosa, te je od ključne važnosti da bude zasnovano na tačnim, istinitim i fer informacijama. Nedopuštene oglasne prakse, poput zavaravajućeg ili nepoštenog upoređujućeg oglašavanja, mogu narušiti konkurenciju, dovesti potrošače u zabludu i stvoriti neravnotežan položaj među učesnicima na tržištu.

Upravo zbog toga, Zakon predstavlja važan regulatorni instrument kojim se doprinosi zaštiti tržišnih učesnika, jačanju povjerenja potrošača i stvaranju poslovnog ambijenta zasnovanog na poštenoj konkurenciji. Osiguravanjem pravne zaštite od neetičnih oglasnih praksi, ovaj zakon podržava strateške ciljeve usmjerene ka razvoju modernog i održivog trgovinskog sektora.

Međutim, uzimajući u obzir činjenicu da je zakon donesen 2016. godine, a oblast koju reguliše je dinamična, potrebno je isti dodatno uskladiti s relevantnim pravnim aktima Evropske unije, što je jedan od prioriteta u okviru strategijskog pristupa razvoju trgovine.

#### **2.6.1.5. Zakon o kontroli kvaliteta određenih proizvoda pri uvozu i izvozu**

Ovim Zakonom uređuje se kontrola kvaliteta određenih proizvoda pri uvozu i izvozu, propisuju se uslovi i način na koji se ti proizvodi mogu uvoziti i stavljati u promet na tržištu Federacije Bosne i Hercegovine, odnosno izvoziti na inozemno tržište.

Zakon direktno doprinosi očuvanju kvaliteta proizvoda na domaćem tržištu i jača institucionalni okvir za nadzor nad robnim tokovima. Kao instrument trgovinske regulacije, ovaj Zakon omogućava nadležnim organima da nadziru kvalitet uvoznih proizvoda i spriječe plasman robe na domaće tržište koja ne ispunjava propisane standarde, čime se štite potrošači, tržište i domaća privreda. Dodatno, Zakon ima i institucionalni značaj, jer omogućava djelovanje tržišne inspekcije, kao i ovlaštenih subjekata za kontrolu kvaliteta, čime se gradi funkcionalan i efikasan sistem kontrole kvaliteta u trgovinskom lancu, čime se doprinosi ostvarivanju strateških ciljeva kao što su unapređenje regulatornog okvira, jačanje tržišnog nadzora, osiguranje poštenih uslova konkurencije i zaštita interesa potrošača.

Ovaj Zakon predstavlja svojevrsni alat za postepeno približavanje evropskoj pravnoj stečevini u segmentu tehničkih propisa, kontrole kvaliteta proizvoda i zaštite potrošača. Međutim, u procesa integracija u jedinstveno evropsko tržište i potreba za usklađivanjem sa EU standardima, neophodno je isti revidirati i dodatno uskladiti sa pravnom stečevinom Evropske unije.

Na osnovu ovog Zakona, doneseni su sljedeći **provedbeni akti**:

- **Odluka o određivanju proizvoda koji podliježu kontroli kvaliteta pri uvozu i izvozu** („Službene novine Federacije BiH“, broj 24/98) sa dodatkom odluci od 09. jula 2020. godine.
- **Odluka o određivanju proizvoda za koje kontrolu kvaliteta obavljaju preduzeća ovlaštena od strane Federalnog ministarstva trgovine** („Službene novine Federacije BiH“, broj 39/98) sa dodatkom odluci od 09. jula 2020. godine.

#### **2.6.1.6. Zakon o konkurenciji BiH**

Za razliku od prethodno analiziranih propisa, ovaj zakon je donesen na državnom nivou i primjenjuje se na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine. Zakonom se uređuju pravila, mjere i postupci zaštite tržišne konkurencije. Primjenjuje se na sva pravna i fizička lica koja se posredno ili neposredno bave proizvodnjom, prodajom roba i pružanjem usluga i koja mogu svojim djelovanjem sprečavati, ograničavati ili narušavati tržišnu konkurenciju na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine ili značajnijem dijelu tržišta.

Normira se da su zabranjeni sporazumi, ugovori, pojedine odredbe sporazuma ili ugovora, zajednička djelovanja, izričiti i prešutni dogovori privrednih subjekata, kao i odluke i drugi akti privrednih subjekata koji za cilj i posljedicu imaju sprečavanje, ograničavanje ili narušavanje tržišne konkurencije na relevantnom tržištu, a koji se odnose na direktno ili indirektno utvrđivanje kupovnih i prodajnih cijena ili bilo kojih drugih trgovinskih uslova, ograničavanje i kontrolu proizvodnje, tržišta, tehničkog razvoja ili ulaganja, podjelu tržišta ili izvora snabdijevanja, primjenu različitih uslova za identične transakcije s drugim privrednim subjektima, dovodeći ih u nepovoljan položaj u odnosu na konkurenciju ili zaključivanje takvih

sporazuma kojima se druga strana uslovljava da prihvati dodatne obaveze koje po svojoj prirodi ili običajima u trgovini nisu u vezi s predmetom sporazuma. Nadalje, zabranjena je svaka zloupotreba dominantnog položaja jednog ili više privrednih subjekata na relevantnom tržištu, kao i koncentracije privrednih subjekata koje za rezultat imaju značajno narušavanje efikasne tržišne konkurencije na cijelom tržištu Bosne i Hercegovine ili na njenom značajnijem dijelu, a posebno kojima se stvara novi ili jača postojeći dominantni položaj.

U skladu sa zakonskim odredbama, organ za sprovođenje zaštite tržišne konkurencije je **Konkurencijski savjet**. Konkurencijski savjet je samostalan organ koji će obezbjeđuje dosljednu primjenu ovog Zakona na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine i ima isključivu nadležnost u odlučivanju o postojanju zabranjenog konkurentskog djelovanja na tržištu. Konkurencijski savjet u vršenju svojih poslova, u skladu s ovim zakonom i drugim propisima koji regulišu konkurencijsku politiku u Bosni i Hercegovini, nadležan je da: donosi podzakonske akte na osnovu odredbi ovog Zakona i druge podzakonske akte potrebne za njegovo provođenje, propisuje definicije i obračunske metode za određene djelatnosti, i to bankarstvo, osiguranje i slično, propisuje i daje tumačenje općih i posebnih definicija konkurencijskih pojmova, kao i obračunske metode za ključne konkurencijske pojmove, odlučuje o zahtjevima za sprovođenje postupka i vodi postupak, donosi upravne akte kojima se završava postupak pred Konkurencijskim savjetom, daje mišljenja i preporuke o bilo kom aspektu konkurencije, po službenoj dužnosti ili na zahtjev državnog organa, privrednog subjekta ili udruženja, donosi interne akte o unutrašnjoj organizaciji Konkurencijskog savjeta, osim Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, koji se donosi uz saglasnost Savjeta ministara Bosne i Hercegovine, daje inicijativu za izmjene i dopune Zakona o konkurenciji i predlaže Savjetu ministara Bosne i Hercegovine odluku o visinu iznosa administrativnih taksi u vezi sa procesnim radnjama pred Konkurencijskim savjetom. Konkurencijski savjet se kroz svoj rad susreće sa mnogim političkim, ekonomskim i institucionalnim izazovima, te pored formalnih i obavezujućih odluka, izdaje i smjernice, mišljenja i preporuke s ciljem oblikovanja tržišnih praksi, očuvanja ravnoteže tržišta i poštovanja konkurencijskih pravila, a svi doneseni akti imaju dugoročne efekte na tržište Bosne i Hercegovine.

Dakle, ovaj Zakon, u normativnom smislu i kroz djelovanje Konkurencijskog savjeta, postavlja pravni temelj kojim se uspostavljaju osnovna pravila za zaštitu i podsticanje tržišnog takmičenja, što je ključni preduslov za efikasno, dinamično i fer tržišno okruženje. Efektivna primjena Zakona doprinosi razvoju konkurentnosti domaćih proizvođača i trgovaca, boljoj alokaciji resursa, inovacijama i širem izboru kvalitetnih proizvoda i usluga za potrošače. S obzirom na strateško opredjeljenje Federacije BiH k modernizaciji tržišta i približavanju standardima Evropske unije, gdje politika konkurencije ima centralnu ulogu, ovaj zakon predstavlja bitan instrument za usklađivanje sa pravnom stečevinom Evropske unije i jačanje integriteta tržišnog sistema.

#### **2.6.1.7. Zakon o standardizaciji Bosne i Hercegovine**

Ovaj Zakon je donesen na državnom nivou, te se primjenjuje na teritoriji cijele Bosne i Hercegovine. Zakonom se utvrđuju ciljevi i principi bosanskohercegovačke državne standardizacije i uređuje priprema, prihvatanje, objavljivanje i upotreba bosanskohercegovačkih državnih standarda. U skladu sa zakonskim odredbama, ciljevi državne standardizacije BiH su: podspješivanje međunarodne trgovine sa sprečavanjem ili uklanjanjem barijera koje proizilaze iz neosnovanih razlika pri poslovanju na državnom nivou, povećanje nivoa sigurnosti, zaštite zdravlja i života te sigurnosti okoline, unapređenje cjelishodnog iskorištenja rada, materijala i energije u procesima proizvodnje, poboljšanje

proizvodne uspješnosti uz upravljanje raznolikostima, usklađenosti i zamjenjivosti, unapređenje kvaliteta proizvoda, procesa i usluga sa utvrđivanjem njihovih karakteristika, kojima mogu da zadovolje postavljene zahtjeve odnosno utvrđenu namjenu.

Kroz uspostavljanje jedinstvenih tehničkih specifikacija, ovaj Zakon omogućava da proizvodi, usluge i procesi na tržištu ispunjavaju određeni nivo kvaliteta, sigurnosti i usklađenosti, što je ključno za razvoj stabilnog i transparentnog trgovinskog sistema. Standardi koje zakon prepoznaje pomažu trgovcima i proizvođačima da lakše ispune zahtjeve tržišta, unaprijede kvalitet svoje ponude i izbjegnu tehničke barijere u međunarodnoj razmjeni, posebno u kontekstu izvoza. Također, iz ugla potrošača, standardizacija znači veći nivo sigurnosti, informisanosti i povjerenja u proizvode koji se nalaze na tržištu.

Zakonom je predviđeno da programiranje i obavljanje zadataka standardizacije u BiH sprovodi Institut za standarde, mjeriteljstvo i intelektualno, od kojih su trenutno formirane tri nezavisna instituta - **Institut za standardizaciju BiH, Institut za mjeriteljstvo BiH i Institut za intelektualno vlasništvo BiH**, pri čemu je svaki od njih operativan, djeluje u okviru svojih nadležnosti i predstavlja značajnu institucionalnu kariku za sektor trgovine.

### 2.6.2. Vanjska trgovina

Oblast vanjske trgovine, uključujući izradu i provođenje politike vanjskotrgovinskih odnosa, u isključivoj je nadležnosti institucija Bosne i Hercegovine, u skladu sa članom III/1. Ustava Bosne i Hercegovine. Ovim ustavnim odredbama jasno je propisano da su poslovi koji se odnose na vanjsku trgovinu, carinsku politiku, te međunarodne trgovinske odnose u cjelini, u domeni državnog nivoa vlasti. Shodno tome, entiteti nemaju ustavnu nadležnost da samostalno uređuju ovu oblast, već su nadležne institucije Bosne i Hercegovine, prije svega **Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH**, ovlaštene za vođenje i koordinaciju poslova u vezi s vanjskotrgovinskom politikom.

Iako je oblast vanjske trgovine ustavno definisana kao isključiva nadležnost institucija Bosne i Hercegovine, njena primjena i efekti direktno se reflektuju na ekonomski razvoj Federacije Bosne i Hercegovine, čije institucije, iako ne donose propise iz ove oblasti, aktivno učestvuju u provođenju politike vanjske trgovine putem saradnje s državnim institucijama, pružanjem podrške privrednim subjektima i usklađivanjem entitetske politike sa strateškim pravcima vanjskotrgovinskog djelovanja. Propisi koji se odnose na vanjsku trgovinu imaju značajnu ulogu u kreiranju povoljnog poslovnog ambijenta, poboljšanju efikasnosti u oblasti vanjskotrgovinskog poslovanja, privlačenju stranih investicija, unapređenju rada slobodnih zona, olakšavanju i povećanju izvoza domaćih proizvoda i jačanju konkurentnosti domaćih proizvoda na međunarodnom tržištu. Iz tog razloga, neki od tih propisa će se analizirati u sljedećem dijelu dokumenta, budući da isti direktno utiču na trgovinske tokove, poziciju trgovinskog sektora u međunarodnim okvirima i ukupni privredni rast i razvoj Federacije BiH. Relevantni zakoni koji će se analizirati su:

- Zakon o vanjskotrgovinskoj politici Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 7/98, 35/04),
- Zakon o carinskoj politici u BiH ( „Službeni glasnik BiH“, broj 58/15) ,
- Zakon o politici direktnih stranih ulaganja u BiH (“Službeni glasnik BiH”, broj: 4/98,17/98, 13/03, 48/10 i 22/15),
- Zakon o stranim ulaganjima („Službene novine Federacije BiH“, broj: 61/01, 50/03 i 77/15),

- Zakon o slobodnim zonama u Bosni i Hercegovini („Službeni glasnik BiH“, broj 99/09),
- Zakon o slobodnim zonama u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH“, broj 25/22),
- Zakon o posebnim uslovima za obavljanje poslova međunarodne špedicije u vezi sa carinjenjem robe („Službene novine Federacije BiH“, broj: 46/00 i 37/01),
- Međunarodni ugovori i sporazumi.

### **2.6.2.1. Zakon o vanjskotrgovinskoj politici Bosne i Hercegovine**

Zakon propisuje osnovne elemente sistema za izvoz i uvoz roba i usluga i određuje uslove za izvršavanje ekonomskih djelatnosti u inozemstvu i za izvršavanje privrednih djelatnosti od strane fizičkih i pravnih lica u Bosni i Hercegovini. Prema zakonskoj definiciji, vanjskotrgovinska politika podrazumjeva jednoobrazna državna načela za primjenu svih unilateralnih mjera koje se tiču međunarodnog protoka roba i usluga, kao i za pregovore i zaključivanje svih sporazuma sa trećim zemljama, regionalnim ili međunarodnim organizacijama povezanim sa međunarodnom trgovinom.

Dalje, definišu se prava i obaveze fizičkih i pravnih lica u pogledu uvoza i izvoza roba i usluga, utvrđuju mjere trgovinske politike, uključujući zabrane, ograničenja i zaštitne mjere, te se uređuje nadležnost institucija koje provode vanjskotrgovinsku politiku. Zakon uspostavlja okvir za slobodan izvoz i uvoz, uz mogućnost izuzetaka u posebnim slučajevima, čime osigurava usklađenost sa međunarodnim obavezama i principima tržišne ekonomije. Također, navedeni Zakon određuje i ulogu entiteta u ovoj oblasti, tako što propisuje da su Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH i resorna ministarstva entiteta odgovorna za primjenu politike vanjske trgovine prema uslovima ovog zakona, te da bi se izvršila primjena zakona, odgovarajući organi entiteta obavljat će sve državne funkcije i ovlaštenja koje nisu izričito dodijeljena Ministarstvu za vanjsku trgovinu i ekonomske odnose BiH.

### **2.6.2.2. Zakon o carinskoj politici u BiH**

Ovim zakonom uređuju se osnovni elementi carinske politike, te opća pravila i postupci koji se primjenjuju na robu koja se unosi u i iznosi iz carinskog područja Bosne i Hercegovine. Zakon i propisi koji su doneseni na osnovu istog se primjenjuju jednoobrazno na cijelome carinskom području Bosne i Hercegovine, ne dovodeći u pitanje primjenu međunarodnog prava i međunarodnog sporazuma. U skladu sa zakonskim normama, carinsko područje Bosne i Hercegovine je jedinstveno i obuhvata teritorij Bosne i Hercegovine, uključujući teritorijalne vode, unutrašnje vode i zračni prostor. Zakon, između ostalog, detaljno reguliše carinske postupke poput stavljanja robe u slobodan promet, provoza, privremenog uvoza ili izvoza, carinskog skladištenja, elemente za obračun uvoznih i izvoznih davanja i primjenu drugih mjera propisanih u trgovini robom uključujući Carinsku tarifu<sup>160</sup> i tarifno svrstavanje robe, posebne režime za robu pod carinskim nadzorom, povlaštene postupke, kao i način utvrđivanja i postupanja sa carinskim dugom. Utvrđuju se pravila za podnošenje i obradu deklaracija, obračun i naplatu uvoznih i izvoznih dažbina, oslobađanja od plaćanja carine, te nadležnosti i ovlaštenja carinskih organa. Zakonom se reguliše i carinski tretman slobodnih zona, kao dijelova carinskog područja BiH ili prostora unutar tog područja koji su odvojeni od ostalog

<sup>160</sup> Zakonom o Carinskoj tarifi („Službeni glasnik BiH“, broj 58/12) uspostavlja se tarifna i statistička nomenklatura i carinska tarifa Bosne i Hercegovine pod nazivom Carinska tarifa, s ciljem ispunjavanja potreba Carinske tarife Bosne i Hercegovine, statistike o vanjskoj trgovini i drugih politika koje se odnose na uvoz i izvoz robe, u i s carinske teritorije Bosne i Hercegovine.

dijela carinskog područja. Primjena ovog Zakona osigurava jedinstveno provođenje carinskih procedura u cijeloj BiH, usklađeno sa međunarodnim standardima, što je posebno značajno iz ugla trgovinske djelatnosti na jedinstvenom tržištu.

Za provođenje i kontrolu nad primjenom ovog Zakona nadležna je **Uprava za indirektno oporezivanje Bosne i Hercegovine**, kao samostalna upravna organizacija koja za svoj rad odgovara Savjetu ministara BiH i koja je jedini organ u Bosni i Hercegovini odgovoran za sprovođenje zakonskih propisa i politike indirektnog oporezivanja, te za naplatu i raspodjelu prihoda od indirektnih poreza, a svojim djelovanjem direktno utiče na funkcionisanje trgovinskog sektora u Federaciji BiH.

### **2.6.2.3. Zakon o politici direktnih stranih ulaganja u BiH**

Zakon o politici direktnih stranih ulaganja reguliše osnovne politike i principe učešća stranih ulagača u privredi Bosne i Hercegovine. U skladu sa zakonskim odredbama, strani ulagač ima pravo da investira, reinvestira dobit iz takvih ulaganja u bilo koji i sve sektore privrede Bosne i Hercegovine, u istom obliku i pod istim uslovima definisanim za rezidente Bosne i Hercegovine i važećim zakonima i propisima Bosne i Hercegovine, entiteta i Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine. Također, propisano je da će direktno strano ulaganje biti izuzeto od plaćanja carina i carinskih obaveza, ukoliko drugačije nije predviđeno odredbama Zakona o carinskoj politici Bosne i Hercegovine. Prava i povlastice dati stranim ulagačima i obaveze koje proizlaze iz ovog Zakona ne mogu se ukinuti niti poništiti stupanjem naknadno donesenih zakona i podzakonskih akata na snagu. Ukoliko su takvi naknadno doneseni zakoni i podzakonski akti povoljniji za strane ulagače, oni imaju pravo da biraju režim koji će biti mjerodavan za njihovo ulaganje.

Dakle, ovaj Zakon predstavlja okvirni zakon na državnom nivou kojim se uređuju principi, prava i obaveze stranih investitora u cijeloj BiH. On je *lex generalis* u odnosu na entitetske propise, ima supremaciju u slučaju kolizije, budući da se radi o pitanju iz nadležnosti države u skladu sa Ustavom BiH i međunarodnim obavezama. Entiteti su nadležni za implementaciju politike stranih ulaganja na svojoj teritoriji, uključujući registraciju, vođenje evidencija, izdavanje dozvola i stvaranje povoljnog investicionog okruženja, ali u okviru pravila utvrđenih državnim zakonom.

Zakonom o Agenciji za unapređenje stranih investicija u Bosni i Hercegovini ("Službeni glasnik BiH" broj 56/04) osnovana je **Agencija za unapređenje stranih investicija Bosne i Hercegovine (FIPA)**, kao samostalna upravna organizacija koja vrši promociju i unapređenje direktnih stranih investicija u skladu sa zakonom, odlukama i smjernicama Savjeta ministara Bosne i Hercegovine. Agencija kreira imidž o Bosni i Hercegovini kao o modernoj državi, ozbiljnom, konkurentnom i sigurnom partneru za ulaganje kapitala, te osigurava informacije potencijalnim investitorima o zakonodavstvu Bosne i Hercegovine, upućuje investitore k potencijalnim investicionim projektima u entitetima, kantonima, regijama i pojedinim sektorima privrede, predstavlja prednosti i karakteristike koje se odnose na projekte, i to: zakonski, ekonomski i finansijski okvir, poreski sistem, industrijsko okruženje, te olakšice koje se daju investitorima na državnom, odnosno entitetskom ili nižem nivou, organizuje i/ili učestvuje na seminarima, izložbama i konferencijama na kojima se promoviše država, prati i analizira investiciono okruženje na državnom i međunarodnom nivou, predlaže legislativu i zakonske mjere s ciljem unapređenja uslova investiranja, učestvuje u pregovorima o međudržavnim, bilateralnim i multilateralnim investicionim sporazumima i pokreće i održava saradnju sa istim ili sličnim agencijama drugih država.

#### 2.6.2.4. Zakon o stranim ulaganjima

Ovim Zakonom uređuju se prava, obaveze i povlastice stranih ulagača, oblici stranih ulaganja, postupak odobrenja stranih ulaganja i određuju organi nadležni za odobrenje stranih ulaganja u Federaciji Bosne i Hercegovine. Stranim ulagačima se garantuje jednak pravni položaj kao domaćim pravnim i fizičkim licima, osim u slučajevima kada je posebnim propisima određeno drugačije. Propisano je pravo stranih ulagača da slobodno upravljaju svojim ulaganjima, prenose dobit i kapital u inostranstvo, te da strana ulaganja uživaju zaštitu od nacionalizacije i eksproprijacije, osim ako je ista izvršena u javnom interesu, uz pravičnu naknadu. Nadležnost za provođenje ovog zakona imaju entitetske institucije, a njegove odredbe se tumače u skladu sa državnim zakonom, koji ima prioritet u slučaju kolizije. Time se osigurava jedinstven pravni okvir za strane investicije na nivou cijele Bosne i Hercegovine, uz mogućnost Federacije BiH da propiše dodatne poticaje i mjere za privlačenje ulaganja, ali bez umanjivanja standarda zaštite utvrđenih državnim propisima.

Radi pomaganja i poticanja stranih investicija i unapređivanja ukupnog poslovnog ambijenta za strane investitore u Federaciji BiH, potpunije koordinacije i saradnje institucija federalnog, kantonalnog i lokalnog nivoa u oblasti stranih investicija, kao savjetodavno tijelo Vlade Federacije BiH, osniva se **Savjet za strane investitore Federacije BiH**. Savjetom predsjedava federalni ministar trgovine. U skladu sa zakonskim odredbama i zadacima, Savjet djeluje kao centralna savjetodavna i koordinaciona platforma Vlade Federacije BiH za unapređenje uslova stranih ulaganja. Fokusiran je na analizu, unapređenje zakonodavstva, konsultacije s investitorima i institucijama, uz konkretne akcije poput promocije slobodnih zona i mapiranja investicionih potencijala lokalnih sredina.

#### 2.6.2.5. Zakon o slobodnim zonama u Bosni i Hercegovini

Zakonom se uređuju uslovi za osnivanje slobodnih zona, postupak za određivanje slobodnih zona, prestanak rada slobodnih zona i druga pitanja značajna za rad slobodnih zona koja nisu uređena Zakonom o carinskoj politici Bosne i Hercegovine. Slobodna zona osniva se na području mjesta koja imaju pomorsku ili riječnu luku, ili aerodrom, a koji su otvoreni za međunarodni javni saobraćaj, ili uz magistralni put, odnosno magistralnu željezničku prugu i na drugim mjestima gdje postoje uslovi za rad slobodne zone, a ista se može sastojati od više odvojenih dijelova. U slobodnoj zoni mogu se obavljati sve industrijske, trgovinske i uslužne djelatnosti, kojima se ne ugrožavaju okoliš, zdravlje ljudi, materijalna dobra i sigurnost zemlje. Ovaj Zakon predstavlja krovni propis kojim se uređuje ova oblast, dok su entiteti nadležni da donesu svoje propise, koji će biti usaglašeni sa državnim propisom. Zakon stvara jedinstven pravni okvir za osnivanje i funkcionisanje slobodnih zona na cijeloj teritoriji države, čime se osigurava pravna sigurnost i predvidljivost za investitore. Njegov cilj je poticanje privrednog rasta kroz olakšavanje međunarodne trgovine, privlačenje stranih ulaganja i povećanje konkurentnosti domaće privrede. Također, zakon omogućava harmonizaciju pravila i procedura sa međunarodnim standardima i obavezama koje je BiH preuzela, čime se doprinosi integraciji domaćeg tržišta u globalne tokove.

#### 2.6.2.6. Zakon o slobodnim zonama u Federaciji BiH

Zakon je donesen iz potrebe usklađivanja sa Zakonom o slobodnim zonama u BiH. Zakonom se, u skladu sa ustavnim nadležnostima koje Federacija BiH ima u ovoj oblasti, utvrđuju uslovi za davanje saglasnosti o opravdanosti određivanja dijela carinskog područja Bosne i Hercegovine na teritoriji Federacije BiH kao slobodne zone, djelatnosti koje se mogu obavljati u slobodnoj zoni i uslovi za obavljanje tih djelatnosti i prestanak rada slobodne zone. Na pitanja koja nisu uređena ovim Zakonom primjenjuju se odredbe državnog zakona.

Jedan od osnovnih ciljeva zakona jeste da doprinese razvoju slobodnih zona u Federaciji BiH kao modela poslovanja, što bi trebalo pozitivno uticati na razvoj postojećih slobodnih zona i povećanje mogućnosti osnivanja novih. Na teritoriji Federacije BiH trenutno posluju četiri slobodne zone: Slobodna zona Holc d.o.o. Puračić smještena je u općini Lukavac, dok se Slobodna zona Vogošća d.o.o. nalazi u istoimenoj sarajevskoj općini. Slobodna zona Visoko d.o.o. locirana je u gradu Visokom, a Slobodna zona Hercegovina d.o.o. Mostar djeluje na području grada Mostara. Sve ove zone pružaju pogodnosti za investitore kroz povoljnije carinske, poreske i administrativne režime, s ciljem podsticanja proizvodnje, izvoza i privlačenja stranih ulaganja.

#### **2.6.2.7. Zakon o posebnim uslovima za obavljanje poslova međunarodne špedicije u vezi sa carinjenjem robe**

Ovim Zakonom propisuju se posebni uslovi koje mora ispunjavati privredno društvo za obavljanje poslova međunarodne špedicije koji se odnose na zastupanje i obavljanje poslova u vezi sa carinjenjem robe. Poslovima međunarodne špedicije smatraju se poslovi organizovanja, otpremanja i dopremanja robe u međunarodnom prometu koje društvo obavlja u svoje ime i za račun nalogodavca (komitenta), u ime i za račun komitenta, odnosno u svoje ime i za svoj račun, kao i obavljanje drugih uobičajenih poslova i radnji u vezi s međunarodnom špedicijom, uz naknadu. Uslugama zastupanja u međunarodnoj špediciji smatra se preuzimanje robe u naznačenom mjestu, čuvanje, uskladištenje, utovar, istovar i odnošenje robe, pribavljanje potrebnih uvoznih-izvoznih dokumenata, obrada carinskih i drugih dokumenata, plaćanje carine, taksi i drugih troškova sredstvima komitenta, ukoliko nije drugačije ugovoreno, provjera stanja robe i njene ambalaže, dostavljanje prijevozniku potrebnih podataka za izdavanje prijevoznih papira i drugo. Privredno društvo koje se bavi međunarodnom špedicijom mora ispunjavati posebne zakonske uslove, te mora posjedovati licencu, koju izdaje Federalno ministarstvo trgovine, a koja se izdaje na neodređeno vrijeme.

#### **2.6.2.8. Međunarodni ugovori i sporazumi**

Zaključivanje međunarodnih ugovora i sporazuma, uključujući i one koji se odnose na oblast trgovine, prema Ustavu Bosne i Hercegovine predstavlja isključivu nadležnost institucija države, dok entiteti imaju značajnu ulogu u fazi pripreme, pregovaranja i implementacije obaveza koje iz njih proizlaze, posebno kroz usklađivanje entitetskih propisa i jačanje institucionalnih kapaciteta za njihovu implementaciju. Na taj način se osigurava da preuzete međunarodne obaveze budu dosljedno i efikasno sprovedene na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine. Bosna i Hercegovina ima zaključen niz sporazuma, od kojih će se najznačajniji spomenuti u ovom dijelu. Čitava procedura je uređena Zakonom o postupku zaključivanja i izvršavanja međunarodnih ugovora („Službeni glasnik BiH“, br. 29/00 i 32/13), koji propisuje korake od iniciranja i ovlaštenja za pregovore do ratifikacije, objave i obaveze institucija u BiH u izvršenju obaveza preuzetih potpisivanjem međunarodnih ugovora i sporazuma. U sljedećem dijelu će se nabrojati neki od, iz ugla ove Strategije, najrelevantnijih sporazuma.

**Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Bosne i Hercegovine i Evropske unije (SSP)** predstavlja ključni okvir za razvoj trgovine i ukupnu ekonomsku integraciju Bosne i Hercegovine s jedinstvenim tržištem Evropske unije. Potpisan je 16. juna 2008. godine, a stupio je na snagu 1. juna 2015. godine, nakon završetka procesa ratifikacije u svim državama članicama EU. Potpisivanjem i ratifikacijom SSP-a, BiH je preuzela obavezu da uskladi svoje propise sa pravnom stečevinom EU i da stvori institucionalni okvir za provođenje zakona usklađenih sa zahtjevima EU. Ovaj sporazum ima strateški značaj jer je osnov za proces pristupanja BiH Evropskoj uniji, a time i za dugoročno unapređenje konkurentnosti domaće privrede.

**Centralnoevropski sporazum o slobodnoj trgovini (CEFTA)** je sporazum koji je Bosna i Hercegovina potpisala 2006. godine, a stupio je na snagu 22. novembra 2007. godine. Sporazum je objavljen u „Službenom glasniku BiH“ – Međunarodni ugovori broj: 9/07. Potpisnice sporazuma su Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska (koja se ulaskom u članstvo EU povukla), Makedonija, Moldavija, Crna Gora, Srbija i Misija privremene uprave Ujedinjenih nacija na Kosovu, u ime Kosova, u skladu s Rezolucijom 1244 Vijeća sigurnosti Ujedinjenih nacija. Potpisivanjem, strane su iskazale opredjeljenje da unaprijede trgovinsku i investicijsku politiku zemalja Jugoistočne Evrope. Centralnoevropski sporazum o slobodnoj trgovini ima za cilj unapređenje trgovine robom i uslugama, nastoji eliminirati trgovinske barijere između strana ugovornica, te privući investicije u region kroz pravedna, stabilna i predvidiva trgovinska pravila. Sporazum ima za cilj usklađivanje regulatornog okvira svojih članica sa standardima Evropske unije i međunarodnim standardima. Također, obuhvata pitanja poput zaštite prava intelektualnog vlasništva, pravila konkurencije i državne pomoći, te predstavlja važnu platformu za jačanje regionalne ekonomske integracije i pripremu domaće privrede za konkurenciju na širem evropskom tržištu.

**Sporazum o slobodnoj trgovini između Bosne i Hercegovine i država Evropskog udruženja slobodne trgovine (EFTA)** je stupio na snagu 1. januara 2015. godine. Članice EFTA-e su Švicarska Konfederacija, Kraljevina Norveška, Island i Kneževina Lihtenštajn. Sporazum je zaključen u cilju stvaranja povoljnih uslove za razvoj i diverzifikaciju međusobne trgovine, kao i za unapređenje trgovinske i ekonomske saradnje u oblastima od zajedničkog interesa, na osnovu jednakosti, uzajamne koristi, nediskriminacije i međunarodnog prava. Zaključivanjem Sporazuma uspostavlja se zona slobodne trgovine u cilju poticanja prosperiteta i održivog razvoja. U poglavlju koje se odnosi na trgovinu robom jasno se navodi na koje proizvode se Sporazum primjenjuje, te se predviđa ukidanje carina i svih dadžbina sa jednakim učinkom kao carine na uvoz i izvoz proizvoda porijeklom iz država potpisnica. Pored trgovine robom, Sporazum obuhvata i odredbe o zaštiti prava intelektualnog vlasništva, ulaganjima, trgovini uslugama, javnim nabavkama, plaćanju i kretanju kapitala. Sporazum s EFTA-om otvara nove izvozne mogućnosti za privredne subjekte iz Bosne i Hercegovine, te doprinosi diverzifikaciji trgovinskih tokova izvan tržišta EU i regiona.

**Bilateralni sporazumi o trgovini i/ili ekonomskoj saradnji** se zaključuju radi ugovornog regulisanja, te podsticanja, promovisanja, intenziviranja i jačanja bilateralnih trgovinskih odnosa i ekonomske saradnje između Bosne i Hercegovine i drugih država. Države sa kojima BiH ima zaključene takve sporazume su: Bjelorusija, Bugarska, Češka, Egipat, Grčka, Indija, Indonezija, Iran, Italija, Jordan, Katar, Kina, Kuvajt, Mađarska, Malezija, Maroko, Pakistan,

Rumunija, Rusija, Saudijska Arabija, Sjeverna Makedonija, Slovačka, Slovenija, Srbija, Švicarska, Turska i Ukrajina.<sup>161</sup>

### 2.6.3. Zaštita potrošača

Propisi o zaštiti potrošača predstavljaju instrument za osiguranje ravnoteže između interesa trgovaca i prava potrošača, što direktno utiče na razvoj i stabilnost trgovinskog sektora. Njihova primjena obezbjeđuje transparentnost tržišta, sigurnost proizvoda i usluga, te fer poslovne prakse, čime se jača povjerenje potrošača i podstiče veća tržišna participacija. U kontekstu Strategije, ovi propisi doprinose stvaranju pozitivnog poslovnog okruženja, koje je osnovni preduslov za privlačenje investicija, unapređenje konkurencije i podizanje ukupnog kvaliteta trgovinske ponude. Osim zaštite individualnih interesa potrošača, propisi o zaštiti potrošača imaju širi ekonomski značaj jer podstiču inovacije, poboljšanje standarda i usklađivanje poslovanja sa evropskim i međunarodnim normama. Time se omogućava integracija domaćeg tržišta u jedinstveno evropsko tržište, što je jedan od strateških ciljeva razvoja trgovine. Njihova efikasna implementacija i stalno unapređenje predstavljaju neophodan dio zakonodavnog i institucionalnog okvira koji ova Strategija prepoznaje kao osnov za dugoročno održiv, konkurentan i potrošački orijentisan trgovinski sektor.

U sljedećem dijelu će se analizirati propisi koji direktno ili posredno regulišu oblast zaštite potrošača u BiH, a koji su značajni i iz ugla Strategije, a to su:

- Zakon o zaštiti potrošača u BiH („Službeni glasnik BiH“, br. 25/2006 i 88/2015),
- Zakon o nadzoru nad tržištem u BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 45/04, 44/07 i 102/09),
- Zakon o općoj sigurnosti proizvoda u BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 102/09),
- Zakon o hrani u BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 50/04).

#### 2.6.3.1. Zakon o zaštiti potrošača u BiH

Zakonski okvir za zaštitu potrošača u Federaciji BiH sadržan je u Zakonu o zaštiti potrošača u Bosni i Hercegovini. Taj zakon se primjenjuje u Federaciji BiH i Brčko Distriktu BiH, dok se u Republici Srpskoj, pored državnog, primjenjuje i entitetski zakon iz ove oblasti.

Zakon je usvojen 2006. godine, te se zakonske odredbe nisu značajno mijenjale od tada, izuzev manjih izmjena 2015. godine. Zakon uređuje odnose između potrošača, proizvođača i trgovaca na teritoriji Bosne i Hercegovine. U skladu sa zakonskim odredbama, na odnose i slučajeve iz oblasti zaštite potrošača koji nisu regulisani ovim Zakonom primjenjivaće se odredbe Zakona o hrani, Zakona o općoj sigurnosti proizvoda, te odgovarajuće odredbe zakona kojima se uređuju obligacioni odnosi u Bosni i Hercegovini, tj. konkretno Zakona o obligacionim odnosima („Službeni list SFRJ“, br. 29/1978, 39/1985, 45/1989 - odluka USJ i 57/1989, „Službeni list Republike BiH“, br. 2/1992, 13/1993 i 13/1994 i „Službene novine Federacije BiH“, br. 29/2003 i 42/2011). U slučaju nedoumice ili sukoba odredaba, primjenjivaće se odredba koja pruža veći stepen zaštite potrošačima.

Prema definiciji, potrošač je svako fizičko lice koje kupuje, stiče ili koristi proizvode ili usluge za svoje lične potrebe i za potrebe svog domaćinstva. Zakon propisuje pravila kojima se štite prava potrošača i uređuju obaveze trgovaca i proizvođača. Također, definiše osnovna

---

<sup>161</sup> Vidjeti više na: <https://www.mvteo.gov.ba/Content/Read/bilateralni-trgovinski-odnosi-sporazumi>, datum pristupa web stranici: 11.08.2025. godine.

potrošačka prava, kao što su: pravo pristupa osnovnim robama i uslugama, pravo na obrazovanje o potrošačkim pitanjima, pravo na sigurnost i zaštitu života i zdravlja, pravo na informisanost i izbor, pravo na naknadu štete i kompenzaciju i pravo na život i rad u zdravom i održivom okolišu. Zakon utvrđuje obavezu obavljanja trgovinske djelatnosti na pošten način, utvrđuju se osnovna pravila u vezi: prodaje proizvoda i usluga, deklarisanja proizvoda, odgovornosti za proizvod, garancije, oglašavanja proizvoda i usluga, načina pružanja ekonomskih usluga od općeg interesa, ugovora zaključenih izvan poslovnih prostorija, prodaje na osnovu ugovora na daljinu, potrošačkih kredita, osiguranja, elektronskih instrumenata plaćanja, turističkih paket aranžmana, vremenskog zakupa turističkog objekta, nepoštenih odredbi u potrošačkim ugovorima, pravne zaštite potrošača, te propisuje koji su to subjekti odgovorni za zaštitu potrošača u Bosni i Hercegovini.

Zakonom se uspostavlja institucionalni okvir zaštite potrošača na državnom i entitetskom nivou, uključujući ulogu Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH, Ombudsmana za zaštitu potrošača BiH, Savjeta za zaštitu potrošača BiH, Konkurencijskog savjeta BiH, nadležnih entitetskih i organa Brčko Distrikta BiH (Federalno ministarstvo trgovine, Ministarstvo trgovine i turizma RS), obrazovnih institucija i medija, udruženja potrošača i inspekcijских organa.

Institucija **Ombudsmana za zaštitu potrošača** je započela sa radom 2007. godine i kontinuirano djeluje kao samostalno i nezavisno tijelo s ciljem promocije dobrog i efikasnog provođenja politike zaštite potrošača u Bosni i Hercegovini. Obaveze Ombudsmena za zaštitu potrošača u Bosni i Hercegovini su da pruža informacije o pravima i obavezama potrošača i daje podršku udruženjima potrošača u njihovim aktivnostima, prati ili predlaže aktivnosti u vezi sa odnosom kompanija - potrošač, kako je regulisano ovim Zakonom, propisima koji regulišu obligacione odnose ili nekim drugim zakonom, istražuje pojave na tržištu usmjerene prema potrošaču po službenoj dužnosti ili tragom žalbi i koordinira svoje aktivnosti sa entitetskim tržišnim inspekcijama, donosi odluke i poduzima druge mjere u slučajevima pritužbi potrošača ili kršenja dobrih poslovnih običaja, izdaje smjernice ili preporuke o posebnim standardnim uslovima ili aktivnostima koje se primjenjuju u posebnim sektorima poslovanja ili koje primjenjuju specifični ekonomski operatori, preporučuje upotrebu određenih uslova ugovora u ugovorima koji se koriste u posebnim sektorima poslovanja, pregovara sa predstavnicima određenih trgovinskih udruženja o modelima ugovora koji se primjenjuju u specifičnim sektorima poslovanja, predlaže i inicira rješavanje potrošačkih sporova primjenom mehanizama za alternativno rješavanje sporova, kontaktira sa Institucijom ombudsmena za ljudska prava u Bosni i Hercegovini o zajedničkim problemima, posebno o uslugama od općeg interesa ili javnim uslugama, predlaže Savjetu za zaštitu potrošača i Savjetu ministara Bosne i Hercegovine potrebna unapređenja Zakona, doprinosi usmjeravanju i efikasnosti politike u oblasti zaštite potrošača, te istražuje uticaj drugih inicijativa vlasti na zaštitu potrošača.

Značajnu ulogu u edukaciji, promociji i zaštiti prava potrošača imaju **udruženja potrošača**. U Federaciji BiH je trenutno aktivno pet takvih udruženja, koji su upisani u evidenciju Federalnog ministarstva trgovine, a to su: Savjet potrošača (BPK) Goražde, Udruženje građana „Klub potrošača“ TK Tuzla – Tuzla, Udruga za unapređenje kvalitete življenja Futura Mostar, Udruženje građana Županije posavske „Klub potrošača Odžak“ – Odžak i Udruženje potrošača općine Kakanj „Potrošač“. Udruženja potrošača predstavljaju nezaobilazan segment sistema zaštite potrošačkih prava, jer djeluju kao nezavisni zastupnici interesa potrošača u odnosu na privredne subjekte, nadležne institucije i zakonodavna tijela. Njihov značaj ogleda se u informisanju i edukaciji potrošača o njihovim pravima i obavezama, pružanju savjetodavne i

pravne podrške u slučajevima povrede potrošačkih prava, te u aktivnom učestvovanju u kreiranju, praćenju i unapređenju propisa koji uređuju tržište. Kroz javno zagovaranje, analizu tržišnih praksi i saradnju s relevantnim akterima, udruženja potrošača doprinose izgradnji pravednog, transparentnog i sigurnog tržišnog okruženja.

Neusklađenost pravne regulative na jedinstvenom ekonomskom prostoru BiH, s obzirom na činjenicu da Republika Srpska ima donesen entitetski propis koji je u primjeni i čije odredbe se razlikuju od odredbi državnog zakona, ima negativan efekat na prava i obaveze kako potrošača, tako i trgovaca u Federaciji BiH. Savremeno tržište podrazumijeva visok i jedinstven nivo zaštite prava potrošača, odnosno stvaranje institucionalne strukture koja predstavlja osnov za provođenje efikasne politike u ovoj oblasti.

Nadalje, moderni društveni trendovi i digitalizacija sa sobom nose nove izazove, kao što su npr. pitanja elektronske trgovine i zaštite podataka, te postoji potreba za prilagođavanjem zakona novim tehnologijama i društvenim tekovinama. Potrebno je uskladiti pozitivne zakonske propise sa razvojem digitalnog tržišta i trgovine, kako bi prava potrošača bila bolje zaštićena u digitalnom okruženju. U Evropskoj uniji zakonodavstvo o zaštiti potrošača je značajno promijenjeno, te je kroz velik dio novih propisa odgovoreno na nove tržišne okolnosti. Zbog toga postoji potreba za harmonizacijom pozitivnog zakonodavstva sa značajnim promjenama u okviru pravne stečevine EU, kroz donošenje i implementaciju novih normativnih rješenja.

Analizom tržišta, kao i kroz rad, aktivnosti i razgovore sa relevantnim akterima, praćenjem trendova i identifikacijom ključnih problema na tržištu, unutar Federalnog ministarstva trgovine došlo se do jasnog zaključka da je neophodno donijeti novi zakonski okvir za zaštitu prava potrošača u Federaciji BiH, te se pristupilo izradi istog.

Zakonsko regulisanje zaštite potrošača u Federaciji Bosni i Hercegovini i usklađivanje sa pravnom stečevinom Evropske unije predstavlja jedan od osnovnih uslova koje BiH mora ispuniti na svom putu do članstvu u EU. U Mišljenju Evropske komisije o zahtjevu Bosne i Hercegovine za članstvo u EU od 29. maja 2019. godine i pratećem Analitičkom izvještaju ocijenjeno je da je BiH u ranoj fazi pripremljenosti u oblasti zaštite potrošača, te da posebnu pažnju treba posvetiti usklađivanju zakonodavstva o zaštiti potrošača na svim nivoima sa pravnom stečevinom EU i osiguravanjem njegovog pravilnog provođenja, što je jedan od primarnih razloga zbog čega se pristupilo izradi Zakona o zaštiti potrošača u Federaciji BiH, čije se usvajanje i stupanje na snagu očekuje u toku 2026. godine. Zakonom se vrši usklađivanje zakonodavstva FBiH sa standardima Evropske unije.

Dakle, osnovni razlog za donošenje Zakona o zaštiti potrošača u Federaciji Bosni i Hercegovini je usaglašavanje sa najnovijom potrošačkom pravnom stečevinom EU, ali i sa propisom Republike Srpske. Cilj donošenja nove zakonske regulative jeste, između ostalog, unaprijeđenje tržišne konkurencije, zaštitu potrošača od nepravednih praksi trgovaca, te osiguranje da potrošači budu adekvatno informisani i zaštićeni prilikom kupovine proizvoda i usluga. Zakon o zaštiti potrošača treba da služi za osiguranje ravnoteže između interesa potrošača i tržišta, te sprečavanje zloupotreba i nepoštenih poslovnih praksi. Brz tehnološki napredak i sve veća upotreba tehnologija stvaraju uslove za stalno unapređenje poslovanja i uvođenje novih načina obavljanja trgovine. Ovo uključuje usvajanje evropskih pravila o sigurnosti proizvoda, transparentnosti poslovanja, digitalnim pravima potrošača i zaštiti privatnosti i drugo.

Zaključno, novim zakonom o zaštiti potrošača u Federaciji BiH, čije se usvajanje i stupanje na snagu očekuje u toku 2026. godine, će se postići visok nivo zaštite potrošača, bolje funkcionisanje unutrašnjeg tržišta, smanjenje tzv. „sive ekonomije“ i viši nivo pravne sigurnosti potrošača i trgovaca na jedinstvenom tržištu.

### **2.6.3.2. Zakon o nadzoru nad tržištem u BiH**

Zakonom o nadzoru nad tržištem u Bosni i Hercegovini uređuje se nadzor sigurnosti proizvoda stavljenih na tržište Bosne i Hercegovine, uspostavlja se sistem nadzora nad tržištem i uređuju pitanja u vezi sa tim, u cilju osiguranja visokog nivoa zaštite zdravlja i sigurnosti ljudi, životinja, biljaka, imovine i okoliša. Zakon se primjenjuje na sve proizvode definisane tim Zakonom, čiji će zahtjevi za sigurnost biti uređeni Zakonom o općoj sigurnosti proizvoda ili posebnim tehničkim propisom.

U cilju osiguranja funkcionalnog i efikasnog sistema nadzora nad tržištem, obavljanja tehničkih, koordinacionih i drugih poslova utvrđenih Zakonom, te poslova čije obavljanje proističe iz međunarodnih pravnih akata koji obavezuju Bosnu i Hercegovinu, osniva se **Agencija za nadzor nad tržištem BiH**, kao samostalna upravna organizacija.

U skladu sa zakonskim odredbama, sistem nadzora nad tržištem čine Agencija za nadzor nad tržištem BiH i inspeksijski i drugi organi uprave Federacije Bosne i Hercegovine, Republike Srpske i Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine koji su posebnim zakonima i propisima ovlašteni za vršenje inspeksijskih i drugih poslova koji se odnose na kontrolu proizvoda na tržištu Bosne i Hercegovine. Zakonom se definišu ovlaštenja i odgovornosti mjerodavnih tijela, subjekti prema kojima mjerodavna tijela mogu izricati mjere, kao i obaveze i odgovornosti proizvođača i distributera u sistemu nadzora nad tržištem.

Primjena ovog Zakona doprinosi očuvanju fer tržišnog okruženja, sprečavanju plasmana neusklađenih i nesigurnih proizvoda na domaće tržište, te jačanju povjerenja u domaće tržište, što je od posebnog značaja za unapređenje konkurentnosti i pripremu za integraciju u jedinstveno tržište Evropske unije.

Odredbe ovog Zakona se trenutno revidiraju, te je definiran prednacrt potpuno novog Zakona o nadzoru nad tržištem u BiH, kojim se vrši djelimično usklađivanje sa Uredbom (EU) br. 2019/1020, čime se dodatno usaglašavaju domaći pozitivni propisi sa relevantnim zakonodavstvom Evropske unije.

### **2.6.3.3. Zakon o općoj sigurnosti proizvoda u BiH**

Ovim se Zakonom uređuje opća sigurnost proizvoda koji su stavljeni na tržište, kriteriji za ocjenjivanje usklađenosti s općim sigurnosnim zahtjevom, te obaveze proizvođača i distributera. Slično kao i u prethodno analiziranom propisu, Zakonom se definiše na koje proizvode se odnosi, koji su to organi nadležni za vršenje konrole nad pravilnom implementacijom zakonskih odredbi, te se daje ovlaštenje nadležnim inspeksijskim tijelima da poduzimaju odgovarajuće mjere kako bi spriječili stavljanje proizvoda na tržište ili naložiti njegovo povlačenje s tržišta ili povrat proizvoda od potrošača ako postoje dokazi da je taj proizvod opasan, uprkos njegovoj usklađenosti sa zakonskim kriterijima. Zakon doprinosi razvoju uređenog, transparentnog i sigurnog tržišnog ambijenta, čime se osigurava viši stepen povjerenja potrošača u tržište i smanjuju rizici.

#### 2.6.3.4. Zakon o hrani u BiH

Zakonom o hrani u BiH se uređuje osnov za obezbjeđivanje visokog nivoa zaštite zdravlja ljudi i interesa potrošača vezano uz hranu, uzimajući u obzir posebno raznolikost snabdijevanja hranom uključujući tradicionalne proizvode, uz obezbjeđenje efikasnog funkcionisanja unutrašnjeg tržišta. Utvrđuju se jedinstveni principi i nadležnosti, pretpostavke ostvarivanja snažnijeg naučnog osnova, efikasna organizaciona struktura i postupci koji će biti u osnovi odlučivanja u pitanjima zdravstvene ispravnosti i kvaliteta hrane i stočne hrane. Zakon uspostavlja opća načela o hrani i hrani za životinje uopćeno, te posebno zdravstvene ispravnosti i kvaliteta hrane i stočne hrane, na nivou Bosne i Hercegovine, te se njime utvrđuju postupci za pitanja koja direktno ili indirektno utiču na zdravstvenu ispravnost i kvalitet hrane i stočne hrane. Zakonske odredbe se primjenjuju na sve faze proizvodnje, prerade, obrade i distribucije hrane i stočne hrane, ali se ne primjenjuju na primarnu proizvodnju za privatnu kućnu upotrebu, niti na kućnu pripremu, rukovanje ili skladištenje hrane za privatno kućno konzumiranje.

Posebnu važnost ovom Zakonu daje činjenica da je njim predviđeno osnivanje **Agencije za sigurnost hrane Bosne i Hercegovine**, kao samostalne upravne organizacije, u cilju obezbjeđenja sigurnosti hrane i hrane za životinje, vršenja naučnih i stručno-tehničkih poslova iz ovog Zakona i primjene međunarodnih konvencija i međunarodnih sporazuma iz oblasti sigurnosti hrane i hrane za životinje obavezujućih za Bosnu i Hercegovinu.

Zakon normira da su propisi o hrani usmjereni zaštititi interesa potrošača i obezbjeđuju osnov na osnovu koga će potrošači biti informisani prije izbora prehrambenih proizvoda koje će upotrebljavati. Cilj propisa o prehrambenim proizvodima je sprečavanje nečestitih ili obmanjujućih postupaka, krivotvorenje prehrambenih proizvoda, i svih drugih postupaka koji mogu dovesti potrošača u zabludu. Također, propisano je da Savjet ministara, na prijedlog Agencije za sigurnost hrane BiH, u saradnji sa nadležnim organima entiteta i Brčko Distrikta, donosi propise o sprovođenju kojima se uređuje kvalitet hrane, radi zaštite interesa potrošača, omogućavanja potrošačima da izvrše izbor u vezi s hranom koju upotrebljavaju i zaštite interesa proizvođača.

#### 2.6.4. Inspeksijski nadzor

Sistem inspeksijskog nadzora u FBiH predstavlja važan instrument u povezivanju zakonodavnog okvira sa njegovom praktičnom primjenom. Njegova uloga ne svodi se samo na represivni tj. korektivni aspekt, već ima i preventivnu i edukativnu dimenziju, tj. nadzorne aktivnosti podstiču trgovce da unaprijede poslovne prakse i prilagode se standardima koji prate evropske integracijske procese. Inspeksijski nadzor ujedno predstavlja mehanizam kojim se osigurava da trgovina ne ostane samo na formalnom nivou regulacije, već da zakonske norme imaju svoju stvarnu primjenu u praksi. Njegovo djelovanje omogućava blagovremeno prepoznavanje nepravilnosti i rizika na tržištu, može ukazati na eventualne nedostatke u normativnom okviru i na koji način taj okvir treba prilagoditi radi efikasnije primjene u praksi. S obzirom na specifično ustavno i administrativno uređenje Federacije Bosne i Hercegovine, sistem inspeksijskog nadzora organizovan je na tri nivoa – federalnom, kantonalnom i gradskom odnosno općinskom. Svaki od ovih nivoa posjeduje vlastite nadležnosti i djeluje u okviru propisanih ovlaštenja, što omogućava obuhvatniji i detaljniji nadzor nad različitim segmentima trgovinske djelatnosti. Ovakva podjela osigurava slojevito funkcionisanje sistema, ali zahtijeva i visok stepen koordinacije kako bi se izbjeglo preklapanje nadležnosti i obezbijedila efikasna zaštita tržišta, trgovaca i potrošača.

**Zakon o inspekcijama Federacije BiH** (“Službene novine FBiH”, broj: 73/14, 19/17- odluka US) uređuje vršenje inspekcijskog nadzora iz nadležnosti federalnih organa uprave, inspekcijske poslove federalnih inspekcija i njihov djelokrug, jedinstveni postupak inspekcijskog nadzora u Federaciji BiH radi osiguranja izvršenja zakona i drugih propisa, organizaciju Federalne uprave za inspekcijske poslove i rukovođenje, prava, obaveze i odgovornosti inspektora, prava i obaveze subjekata nadzora, odnose između Federalne uprave i kantonalnih inspekcijskih organa, preventivno djelovanje inspektora u vršenju inspekcijskog nadzora i druga pitanja značajna za funkcioniranje inspekcijskog sistema Federacije.

**Federalna uprava za inspekcijske poslove** vrši inspekcijski nadzor nad primjenom propisa u okviru nadležnosti utvrđenih federalnim propisima i propisima BiH kojima je utvrđena nadležnost entitetskih inspekcija za vršenje inspekcijskog nadzora, kao i drugim propisima, na cijelom području Federacije. Unutar Federalne uprave za inspekcijske poslove, iz ugla trgovinske djelatnosti i ove Strategije, najbitniji ulogu ima **Federalni tržišni inspektorat** koji između ostalih povjerenih nadležnosti, obavlja inspekcijski nadzor nad provođenjem zakona i drugih propisa koji se odnose na obavljanje trgovine, trgovinskih usluga i drugih trgovinskih usluga sa inozemstvom, obavljanje obrta i posebnih obrta, kontrolu kvalitete proizvoda na mjestima proizvodnje i prometu, te ponovnu kontrolu kvalitete kod uvoznika tih proizvoda za koje je dobiveno Uvjerenje o kvaliteti, kontrolu neprehrambenih proizvoda u prometu kod uvoznika, distributera i trgovaca u vezi provjere da li ispunjavaju sigurnosne zahtjeve, odnosno primjenu propisanih mjera u slučaju kada proizvodi ne ispunjavaju sigurnosne zahtjeve, kontrolu primjene Zakona o kontroli cijena (način formiranja cijena, kontrola zaštitnih cijena i cijena proizvoda i usluga od posebnog interesa za Federaciju BiH koje propisuje Vlada Federacije BiH), kontrolu ispunjenosti mjeriteljskih uslova kod proizvođača, uvoznika i vlasnika mjerila, kontrolu količine i označavanja pretpakirnih proizvoda kod proizvođača i uvoznika, kontrolu primjene propisanih prava potrošača, kontrolu primjene propisa kojima su propisana prava intelektualnog vlasništva, te obavlja i druge inspekcijske poslove određene zakonom.

Kao što je ranije spomenuto, sistem inspekcijskog nadzora je organizovan na tri nivoa, slijedom čega postoje i kantonalni propisi o inspekcijskom nadzoru, na osnovu kojih funkcionišu kantonalne uprave za inspekcijske poslove, te su određene nadležnosti povjerene i jedinicama lokalne samouprave.

Također, neophodno je spomenuti i ulogu **Porezne uprave Federacije BiH**, federalne uprave u sklopu Federalnog ministarstva finansija. Nadležnosti Porezne uprave prvenstveno se odnose na sistem oporezivanja u trgovini, kao i pružanju podrške svim učesnicima na tržištu. Njeno djelovanje direktno utiče na suzbijanje tzv. „sive ekonomije“, jačanje discipline u plaćanju poreznih obaveza i uspostavljanje ravnopravnih uslova poslovanja za sve trgovce. Transparentan i efikasan porezni sistem ne samo da povećava povjerenje građana i poslovne zajednice u institucije, nego i podstiče ulaganja, te u konačnici olakšava integraciju u jedinstveno evropsko tržište. Na taj način, Porezna uprava FBiH predstavlja važan institucionalni oslonac u ostvarivanju ciljeva Strategije razvoja trgovine, doprinoseći stabilnosti, predvidivosti i konkurentnosti trgovinskog sektora.

## 2.7. SAŽETAK SITUACIONE ANALIZE

Situaciona analiza u okviru dokumenta *Strategija razvoja trgovine Federacije Bosne i Hercegovine* pokazuje da je sektor trgovine u Federaciji BiH jedan od ključnih nosilaca ekonomskog rasta, investicija i zapošljavanja, uz istovremene strukturne slabosti (niske plaće u odnosu na prosjek, problematičnu likvidnost i fragmentirane marketinške kanale) i snažan pritisak modernizacije koji dolazi iz globalnih i regionalnih trendova digitalizacije, automatizacije i održivosti.

Kvantitativno posmatrano, bruto domaći proizvod Federacije BiH raste sa 18,7 milijardi KM u 2015. godini na 34,5 milijarde KM u 2024. godini, dok bruto dodana vrijednost sektora trgovine raste sa 2,7 na 5,6 miliona KM u istom periodu. Trgovina predstavlja značajnu pokretačku snagu ekonomskog rasta FBiH, što potvrđuje njen strateški značaj za ukupne ekonomske performanse. Trgovina doprinosi rastu BDP-a sa 21,26% (2024. u odnosu na 2015. godinu), dok se zaposlenost u sektoru kreće oko 18% ukupne zaposlenosti u FBiH. Istovremeno, neto plaće u trgovini su sistematski ispod prosjeka ekonomije (2024. godine: 1.048 KM naspram 1.373 KM prosjeka), što ukazuje na strukturni izazov održivosti radne snage i produktivnosti sektora.

Strukturne poslovne statistike dodatno potvrđuju značaj sektora kroz kontinuirani rast prometa i investicija. Prosječan godišnji promet trgovine u periodu 2015–2024 iznosio je oko 25,38 milijardi KM, dok su investicije u sektoru dostigle 1.013.284 hiljada KM u 2024. godini. Istovremeno, evidentan je proces konsolidacije i „čišćenja“ tržišta, što se ogleda u padu ukupnog broja poslovnih subjekata u trgovini sa 39.321 na 37.873, kao i smanjenju broja obrtnika za 29,41%. Ovi trendovi ukazuju na prelazak sektora iz fragmentirane strukture ka većim i produktivnijim poslovnim sistemima, ali i na pritiske na manje trgovce koji imaju ograničene kapacitete za modernizaciju.

Digitalna transformacija sektora je u porastu, ali nivo razvoja e-trgovine i dalje ostaje relativno nizak u odnosu na evropske standarde. Udio e-trgovine u BDP-u Bosne i Hercegovine iznosio je oko 2,3% u 2023. godini, pri čemu Federacija BiH generiše približno 64% ukupne vrijednosti e-trgovine u zemlji. Karakteristike domaćeg tržišta uključuju dominantno plaćanje pouzecom, relativno nizak nivo povjerenja potrošača u online kupovinu te potrebu za unapređenjem logističkih sistema i zaštite potrošača. Ovi elementi predstavljaju ključne razvojne izazove, ali i potencijal za ubrzani rast sektora u narednom periodu.

Dodatni faktor koji će značajno uticati na konkurentsku dinamiku tržišta predstavlja očekivani ulazak velikog međunarodnog diskontnog lanca Lidl na tržište Bosne i Hercegovine, sa najavljenim otvaranjem prvih objekata krajem 2026. i početkom 2027. godine. Ovaj događaj može ubrzati modernizaciju sektora, povećati konkurenciju i produktivnost, ali istovremeno pojačati pritisak na manje trgovce i domaće dobavljače, posebno u segmentu cijena i logističke efikasnosti.

### *Kontekst i trendovi iz okruženja relevantni za Federaciju BiH*

Struktura situacione analize postavljena je tako da prvo definiše globalni i evropski kontekst razvoja trgovine, zatim regionalne trendove, a potom detaljno analizira stanje u Federaciji BiH. Ovakav pristup implicitno polazi od pretpostavke da će konkurentski i tehnološki pritisci iz međunarodnog okruženja značajno uticati na domaće tržište kroz investicije, promjenu potrošačkih navika i ulazak velikih trgovačkih sistema.

U globalnom kontekstu naglašena je volatilnost rasta i profitnih marži u maloprodaji. Godišnji rast prihoda najvećih globalnih trgovaca kreće se između približno 3,6% i 8,5%, uz vrhunce u periodu nakon pandemije i usporavanje u posljednjim godinama, dok se neto profitne marže kreću između 2,3% i 4,3%. Operativna efikasnost, digitalizacija i optimizacija lanaca snabdijevanja identifikovani su kao ključni faktori konkurentnosti, pri čemu automatizacija može obuhvatiti do 70% rutinskih zadataka u trgovinama u bliskoj budućnosti.

Posebno snažan trend predstavlja transformacija vođena umjetnom inteligencijom i digitalnim tehnologijama. Projekcije pokazuju rast IT ulaganja u maloprodaji, dok gotovo sve kompanije planiraju ulaganja u generativnu umjetnu inteligenciju, uz već evidentirane pozitivne efekte na troškove i prihode. Za Federaciju BiH ključna implikacija ovih trendova jeste činjenica da digitalizacija postaje osnovni uslov konkurentnosti, a ne samo razvojna opcija.

U evropskom kontekstu digitalizacija se identificira kao glavni pokretač rasta sektora, uz očekivano udvostručenje udjela e-trgovine do 2030. godine. Paralelno, investicijski jaz između evropskih i sjevernoameričkih trgovaca je izražena, što ukazuje na rizik sporije transformacije evropskog sektora ukoliko se investicije ne povećaju. Održivost i dekarbonizacija posmatraju se kao istovremeno regulatorni zahtjev i poslovna prilika, sa značajnim potencijalom smanjenja troškova kroz energetska efikasnost.

Regionalna analiza prepoznaje konsolidaciju tržišta i jačanje velikih trgovačkih lanaca kao dominantan trend. Bosna i Hercegovina već ulazi u fazu ubrzane konsolidacije, sa snažnim domaćim lancima i rastućom konkurencijom međunarodnih kompanija. Najavljeni ulazak novih međunarodnih aktera dodatno će ubrzati proces modernizacije i povećati zahtjeve za produktivnost i efikasnost domaćih trgovaca.

Konačno, Federacija BiH djeluje u okviru liberalizovanih trgovinskih odnosa i otvorenog tržišta, što povećava izloženost konkurenciji, ali istovremeno stvara mogućnosti za integraciju u regionalne i evropske lance vrijednosti. To dodatno naglašava potrebu za strateškim pristupom razvoju sektora trgovine koji će kombinovati rast produktivnosti, digitalnu transformaciju i povećanje domaće dodane vrijednosti.

#### *Kvantitativni profil sektora trgovine u Federaciji BiH*

Kvantitativna analiza sektora trgovine u Federaciji Bosne i Hercegovine potvrđuje njegovu centralnu ulogu u ekonomskom sistemu kroz pokazatelje bruto domaćeg proizvoda, bruto dodane vrijednosti, zaposlenosti, plata, investicija i vanjskotrgovinskih tokova. Posmatrano u tekućim cijenama, bruto domaći proizvod Federacije BiH porastao je sa 18.688.300 hiljada KM u 2015. godini na 34.506.756 hiljada KM u 2024. godini, dok je bruto dodana vrijednost sektora trgovine u istom periodu povećana sa 2.657.644 hiljada KM na 5.625.072 hiljada KM, što potvrđuje snažan rast sektora i njegov značajan doprinos ukupnim ekonomskim performansama.

Struktura sektora pokazuje diferencijaciju između podsegmenata trgovine. U ukupnoj bruto dodanoj vrijednosti Federacije BiH, trgovina na malo učestvuje prosječno 8,47% godišnje, trgovina na veliko 7,72%, dok trgovina motornim vozilima i motociklima učestvuje 1,48%. Dinamika rasta pokazuje da segment trgovine motornim vozilima bilježi najvišu prosječnu godišnju stopu rasta (12,19%), dok veletrgovina raste prosječno 9,55% godišnje, a maloprodaja 7,34%. Razvoj sektora ima izražen ciklični karakter, sa negativnim stopama rasta u 2020.

godini usljed pandemije, snažnim oporavkom u 2021. godini i rekordnim stopama rasta u 2022. godini, posebno u segmentu veletrgovine.

Posmatrano u kontekstu ukupnog ekonomskog rasta, trgovina predstavlja jedan od dva ključna sektora koji generiraju najveći doprinos rastu bruto dodane vrijednosti i bruto domaćeg proizvoda, zajedno sa prerađivačkom industrijom. Doprinos sektora trgovine ukupnom rastu BDP-a iznosi 21,26% u periodu 2015–2024, što je više od doprinosa prerađivačke industrije (17,88%) i značajno iznad ostalih sektora ekonomije. Ukupna bruto dodana vrijednost trgovine povećana je za 111,66% u posmatranom periodu, što potvrđuje iznadprosječnu dinamiku razvoja sektora u odnosu na ostatak ekonomije.

U regionalnom poređenju, udio trgovine u bruto domaćem proizvodu Federacije BiH svrstava je među vodeće ekonomije regiona prema značaju ovog sektora. Nakon Hrvatske, koja ima najviši udio trgovine u BDP-u (20,09% u 2023. godini), Federacija BiH od 2022. godine ostvaruje veći udio trgovine u BDP-u od Srbije, dok Republika Srpska bilježi niži nivo (12,46% u 2023. godini). Analitički izračuni pokazuju da udio bruto dodane vrijednosti trgovine u BDP-u Federacije BiH raste sa približno 14,22% u 2015. godini na oko 16,30% u 2024. godini, što ukazuje na kontinuirano jačanje relativne uloge sektora u strukturi ekonomije.

Na tržištu rada sektor trgovine ima izuzetno značajnu ulogu kao jedan od najvećih poslodavaca. Ukupan broj zaposlenih u Federaciji BiH povećan je sa 450.121 u 2015. godini na 547.660 u 2024. godini, dok je zaposlenost u trgovini porasla sa 80.277 na 100.730 zaposlenih u istom periodu. Dinamika zaposlenosti pokazuje snažan rast u pretpandemijskom periodu, pad tokom kriznih godina 2020–2021, te stabilizaciju i oporavak nakon 2022. godine, pri čemu se značajniji rast zaposlenosti bilježi tek u 2024. godini. Udio zaposlenih u trgovini u ukupnoj zaposlenosti Federacije BiH kreće se u rasponu približno 17,8% do 18,7%, odnosno oko 18,4% u 2024. godini, što potvrđuje da je trgovina jedan od najvećih pojedinačnih poslodavaca u ekonomiji.

Kvalitet radnih mjesta u sektoru karakteriše zaostajanje plata u odnosu na prosjek ekonomije. Prosječna neto plaća u Federaciji BiH porasla je sa 830 KM u 2015. godini na 1.373 KM u 2024. godini, uz ubrzan rast nakon 2021. godine. U sektoru trgovine neto plaće su sistematski niže, te su u 2024. godini iznosile 1.048 KM. Odnos plata u trgovini u odnosu na prosjek Federacije BiH kreće se od oko 70% u 2015. godini do približno 76% u 2024. godini, što znači da se jaz postepeno smanjuje, ali i dalje ostaje značajan. Ovakva struktura plata predstavlja izazov za privlačenje i zadržavanje radne snage, posebno u kontekstu rastućih zahtjeva za digitalnim vještinama i produktivnošću rada.

Povezanost tržišta rada i obrazovnog sistema dodatno ukazuje na strukturne izazove sektora. Registrovano je približno 15,5 hiljada nezaposlenih prodavača u Federaciji BiH (avgust 2025), što predstavlja oko 15,6% broja zaposlenih u trgovini i najviši broj nezaposlenih među zanimanjima sa trogodišnjim obrazovanjem u većini kantona. Nezaposleni trgovci čine 6,01% ukupne registrirane nezaposlenosti i 8,65% nezaposlenosti žena, što ukazuje na potrebu za unapređenjem sistema obrazovanja, prekvalifikacije i cjeloživotnog učenja u skladu sa potrebama sektora.

### *Strukturne poslovne statistike i finansijski profil*

Promet u sektoru trgovine u Federaciji BiH (u tekućim cijenama) u periodu 2015–2024 bilježi rast uz prosječan godišnji promet od 25,38 mlrd. KM. U strukturi prometa, prosječni godišnji

promet maloprodaje iznosi 9,65 mlrd. KM, a veletrgovine 13,61 mlrd. KM. Prosječna godišnja stopa rasta prometa iznosi 6,70%, a ukupno povećanje prometa u odnosu na 2015. godinu iznosi 79,17%. U posmatranom periodu 2020. godina je jedina godina izraženijeg pada prometa (-10,99% u odnosu na 2019.), dok 2016. bilježi manji pad (-1,30%).

Produktivnost, mjerena prometom po zaposlenom, u prosjeku iznosi 268,40 hiljada KM. Po segmentima, veletrgovina ostvaruje prosječno 513,73 hiljada KM prometa po zaposlenom, dok maloprodaja ostvaruje 161,85 hiljada KM po zaposlenom. Ovakav odnos upućuje na znatno veću kapitalnu i operativnu efikasnost veletrgovine u odnosu na maloprodaju, te na potrebu ubrzanja produktivnosne agende u maloprodaji (format, logistika, automatizacija, upravljanje zalihama).

Struktura sektora pokazuje pomak od velikog broja malih poslovnih subjekata ka ukрупnjavanju i izlasku dijela mikro-aktera sa tržišta. Ukupan broj registrovanih poslovnih subjekata u trgovini (pravna lica, jedinice u sastavu pravnih lica i obrti) smanjen je sa 39.321 u 2015. na 37.873 u 2024. godini (-3,68%), dok se ukupan broj poslovnih subjekata u privredi Federacije BiH u istom periodu povećava za 13,80%. Udio trgovinskih subjekata u ukupnom broju subjekata smanjuje se sa 29,95% (2015) na 25,35% (2024), što odražava relativno bržu konsolidaciju sektora u odnosu na ostatak privrede.

Najizraženiji indikator konsolidacije je pad broja obrtnika/preduzetnika u trgovini. Broj obrtnika u trgovini smanjen je sa 13.197 (2015) na 9.316 (2024), odnosno za 3.881 ili 29,41%. Udio trgovine u ukupnom broju obrtnika u Federaciji BiH pada sa 26,59% na 18,62%, dok broj obrtnika u ukupnoj privredi Federacije BiH u istom periodu blago raste (+0,82%). Ovakav trend ukazuje na dugoročan pritisak na male trgovce i potrebu za mjerama koje olakšavaju formalizaciju, digitalizaciju, povezivanje u nabavne i logističke mreže, te prilagođavanje modernim formatima poslovanja.

### *Investicije, vanjska trgovina i slobodne zone*

Investicioni ciklus u Federaciji BiH je snažno intenziviran, pri čemu ukupne investicije rastu sa 2.766.501 hiljada KM (2015) na 6.105.834 hiljada KM (2024), dok investicije u sektoru trgovine rastu sa 533.029 hiljada KM na 1.013.284 hiljada KM. Iako se apsolutni nivo investicija u trgovini povećava, relativni udio trgovine u ukupnim investicijama opada (približno sa 19,27% u 2015. na oko 16,60% u 2024.), što znači da druge djelatnosti rastu investicijski brže od trgovine.

Vanjskotrgovinska razmjena Federacije BiH pokazuje rast izvoza i uvoza. Izvoz je rastao sa 6,15 mlrd. KM (2015) na 10,7 mlrd. KM (2024), dok uvoz raste sa 10,68 mlrd. KM na 20,2 mlrd. KM u istom periodu. Pokrivenost uvoza izvozom kreće se u rasponu 55%–63%, uz maksimum 63,3% u 2021. godini. Preko 85% izvoza čini prerađivačka industrija, što naglašava važnost industrijske konkurentnosti i stabilnih uvoznih tokova za ukupni ekonomski kapacitet, uključujući i trgovinski sektor (asortiman, cijene, logistika).

U Federaciji BiH djeluju četiri slobodne zone (Visoko, Vogošća, Hercegovina–Mostar i Holc–Lukavac) koje ostvaruju godišnji izvoz veći od 250 miliona KM. Ukupna vrijednost proizvedene robe u zonama iznosi 309.883.611 KM, a vrijednost izvezena robe 260.503.114 KM, uz odnos izvoz/proizvodnja od 84,06%. Slobodne zone predstavljaju instrument za izvoz i privlačenje investicija, uz prioritet povećanja domaće dodane vrijednosti kroz jačanje lokalnih dobavljača i povezivanje sa domaćim lancima vrijednosti.

Finansijski profil sektora, zasnovan na obrađenim završnim računima, ukazuje na visoku “težinu” trgovine u ukupnim tokovima privrede Federacije BiH. U 2024. godini trgovina ostvaruje 34.867 mil. KM ukupnog prihoda, što čini 47,09% ukupnih prihoda privrede (74.038 mil. KM). U 2017. godini udio je iznosio 43,60%, što znači da se uloga trgovine u prihodovnoj strukturi privrede dodatno povećala. Neto dobit trgovine raste sa 892 mil. KM (2017) na 1.953 mil. KM (2024).

Pokazatelji efikasnosti ukazuju na bržu rotaciju kapitala u trgovini u odnosu na prosjek privrede. Obrt aktive iznosi 1,55 (privreda 0,59), a obrt zaliha 4,74 (privreda 2,63). Profitabilnost kapitala (ROE) je viša u trgovini (19,16%) nego u privredi ukupno (13,85%), iako je neto dobit u odnosu na ukupan prihod niža (5,60% u trgovini naspram 7,63% u privredi). Ovaj obrazac je tipičan za trgovinu kao djelatnost visokog volumena i relativno nižih marži, uz veću brzinu obrta.

Likvidnost ostaje osjetljiva. Iako tekući odnos iznosi 1,55 (2024), brzi test je 0,86, a trenutna likvidnost 0,21, što upućuje na zavisnost od stalnog priliva gotovine i efikasnog upravljanja potraživanjima i zalihama. Ovi pokazatelji potvrđuju da su rizici nelikvidnosti strukturno prisutni i da politika razvoja sektora mora uključiti instrumente koji jačaju finansijsku otpornost (upravljanje obrtnih sredstvima, rokovi plaćanja, digitalizacija procesa, disciplina plaćanja u lancu vrijednosti).

#### *Konsolidovana tabela ključnih numeričkih indikatora*

| <b>Pokazatelj</b>                 | <b>Bazna vrijednost</b> | <b>Najnovija vrijednost</b> | <b>Promjena / napomena</b>             | <b>Referenca</b> |
|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------------------------|------------------|
| BDP FBiH (000 KM)                 | 18.688.300 (2015)       | 34.506.756 (2024)           | +84,6% nominalno                       | Tabela 11        |
| BDV trgovine (000 KM)             | 2.657.644 (2015)        | 5.625.072 (2024)            | +111,66%                               | Tabela 11; tekst |
| Ukupan promet trgovine (prosjeak) | —                       | 25,38 mlrd. KM (2015–2024)  | Maloprodaja 9,65; veletgovina 13,61    | 2.4.1            |
| Rast prometa (prosjeak)           | —                       | 6,70% godišnje              | Ukupno +79,17% vs 2015                 | 2.4.1            |
| Promet po zaposlenom (prosjeak)   | —                       | 268,40 hilj. KM             | Veletgovina 513,73; maloprodaja 161,85 | 2.4.1            |
| Broj subjekata u trgovini         | 39.321 (2015)           | 37.873 (2024)               | -3,68%                                 | 2.4.1            |
| Obrtnici u trgovini               | 13.197 (2015)           | 9.316 (2024)                | -29,41%                                | Tabela 21        |
| Investicije FBiH (000 KM)         | 2.766.501 (2015)        | 6.105.834 (2024)            | +120,7% nominalno                      | Tabela 18        |
| Investicije u trgovini (000 KM)   | 533.029 (2015)          | 1.013.284 (2024)            | +90,1%; udio opada                     | Tabela 18        |
| Prihod trgovine (mil. KM)         | —                       | 34.867 (2024)               | 47,09% prihoda privrede                | Tabela 27        |
| Neto dobit trgovine (mil. KM)     | 892 (2017)              | 1.953 (2024)                | rast 2017–2024                         | Tabela 27        |
| ROE trgovine                      | 14,72% (2017)           | 19,16% (2024)               | viša profitabilnost kapitala           | Tabela 30        |
| Tekući odnos                      | 1,22 (2017)             | 1,55 (2024)                 | brzi test 0,86                         | Tabela 30        |
| Izvoz slobodnih zona              | —                       | 260.503.114 KM              | izvoz/proizvodnja 84,06%               | Tabela 20        |

## *Digitalna i potrošačka dijagnoza te tržišni kanali*

Dijagnoza trgovačke djelatnosti u Federaciji BiH pomjera fokus sa proizvodnih i poslovnih kapaciteta na stranu tražnje (demografija, migracije, urbanizacija, kupovna moć i cijene) te na razvoj digitalnih kanala prodaje (e-trgovina). Paralelno se mapiraju ključni akteri i odnosi u marketing kanalima, uz identifikaciju strukturnih slabosti koordinacije i razmjene informacija u lancu vrijednosti.

Demografski trendovi i migracije utiču na raspored potrošnje i na način na koji se formira lokalna potražnja. U 2024. godini Federaciju BiH napustilo je 4.256 stanovnika, od čega se 1.582 odselilo u inostranstvo, što odgovara nivou od 1,98 odseljenih na 1.000 stanovnika. Istovremeno su izražene unutrašnje migracije ka najvećim urbanim centrima. U 2024. godini doseljeno je 9.931 lice, pri čemu 9.378 (94,43%) dolazi iz drugih kantona. Ovakva dinamika ukazuje na ubranu urbanizaciju i premještanje kupovne moći iz manjih, posebno ruralnih sredina ka većim gradovima.

Očekivana posljedica je promjena geografije potrošnje i formatne strukture maloprodaje. Trgovinska infrastruktura, logistika i raspored prodajnih kapaciteta sve se više “kalibrišu” prema urbanim tržištima (veći formati, veća gustina prodajnih mjesta, snažnija logistička podrška), dok ruralna i periferna područja imaju veći rizik smanjene pokrivenosti, oslanjanja na male formate i slabije dostupnosti naprednijih usluga (šira ponuda, dostava, povrati, digitalni kanali).

Inflacija i promjene cijena predstavljaju ključni kontekst za tumačenje nominalnih kretanja prometa, bruto dodane vrijednosti i plata. Prosječna godišnja inflacija u 2024. godini u odnosu na 2023. iznosila je 1,44%, uz značajne razlike među potrošačkim kategorijama. Indeks potrošačkih cijena iznosio je 114,9 u 2022. godini, 105,1 u 2023. i 101,4 u 2024. godini, što pokazuje snažan inflatorni šok u 2022. i postepenu stabilizaciju u narednim godinama. Posebno je izražen rast cijena hrane i bezalkoholnih pića, gdje indeks u 2022. iznosi 121,6.

Ovi podaci sugerišu da dio nominalnog rasta prometa i bruto dodane vrijednosti u periodu 2022–2024 može biti posljedica rasta cijena, a ne isključivo rasta realne potrošnje ili obima prodaje. Zbog toga je za precizno praćenje performansi sektora važno dopuniti sistem praćenja indikatorima u stalnim cijenama i setom pokazatelja realne potrošnje, posebno u kategorijama sa najvećim učešćem u potrošačkoj korpi.

E-trgovina u Bosni i Hercegovini bilježi kontinuiran rast, pri čemu Federacija BiH nosi najveći dio vrijednosti i dinamike razvoja. Vrijednost e-trgovine u BiH porasla je sa 380 mil. KM u 2018. na 950 mil. KM u 2023. godini, dok se broj online kupaca povećao sa 380 hiljada na 700 hiljada. Udio e-trgovine u BDP-u porastao je sa 1,0% na 2,3% u istom periodu. Federacija BiH učestvuje u ukupnoj vrijednosti e-trgovine sa 62%–64% tokom 2018–2023, što odražava veću koncentraciju stanovništva, razvijeniju infrastrukturu i veći broj tržišnih aktera sposobnih za online prodaju.

Projekcije i indikatori za period 2023–2025 ukazuju na rast internet penetracije sa oko 80% (2023) na približno 83% (2024–2025), uz dominantnu ulogu mobilnog marketing kanala. Broj online kupaca u posljednja tri mjeseca procjenjuje se na oko 0,8 miliona u 2023. godini i oko 0,75 miliona u 2024–2025, što ukazuje na visoku bazu korisnika, ali i potrebu jačanja učestalosti kupovine i prosječne vrijednosti narudžbi. Posebna karakteristika tržišta je

dominantno plaćanje pouzećem, što signalizira ograničeno povjerenje u online plaćanja i potrebu za razvojem sigurnih, jednostavnih i široko prihvaćenih digitalnih platnih rješenja.

Glavni uska grla razvoja e-trgovine su povjerenje potrošača, logistika i trošak dostave, uz izazove u organizaciji povrata i postprodajnih procesa. Najveće prilike su u edukaciji tržišta, unapređenju mobilnog korisničkog iskustva, standardizaciji procesa dostave i povrata, te razvoju interoperabilnih rješenja koja trgovcima omogućavaju brže uvođenje i skaliranje online prodaje.

Mapiranje marketing kanala ukazuje na složen ekosistem aktera koji uključuje proizvođače i dobavljače, veletrgovce, maloprodavce, logističke operatere, agencije podrške, te javne institucije. Ovaj sistem karakterišu strukturne, organizacione i komunikacijske slabosti kao što su: nedovoljna saradnja i povjerenje, kratkoročni ugovorni odnosi, slaba vertikalna integracija, izostanak zajedničkih platformi i standarda, dominacija velikih subjekata nad malim, te nedostatak digitalnih sistema razmjene podataka (integracije ERP/CRM rješenja i standardizovanih tokova informacija).

U takvom okruženju veliki lanci imaju veću pregovaračku moć i kapacitet za upravljanje lancem snabdijevanja, dok mali i srednji trgovci i dobavljači često posluju uz veću neizvjesnost i nižu operativnu efikasnost. Kao primjer djelimične vertikalne integracije prepoznaje se praksa velikih domaćih lanaca, što ukazuje na pravac u kojem se tržište razvija u smislu jačeg povezivanja nabavke, logistike, podataka i prodajnih kanala.

Situaciona analiza ukazuje na nekoliko ključnih izazova razvoja trgovine u Federaciji BiH: nedovoljna digitalizacija poslovanja i logističke infrastrukture, fragmentirana tržišna struktura i ograničena konkurentnost dijela domaćih trgovaca, nedostatak kvalifikovane radne snage i potreba za razvojem novih vještina, visoka zavisnost od uvozne robe, regulatorni i institucionalni izazovi koji utiču na investicije i razvoj sektora, nedovoljno razvijeni mehanizmi podrške inovacijama i internacionalizaciji poslovanja. Istovremeno, postoje značajne razvojne prilike kroz digitalnu transformaciju, razvoj e-trgovine, jačanje domaćih trgovačkih lanaca, integraciju u regionalna i evropska tržišta te razvoj održivih i cirkularnih poslovnih modela. EU integracije i pristup fondovima predstavljaju važan izvor finansiranja modernizacije, dok jačanje domaće proizvodnje i brendiranja može doprinijeti smanjenju trgovinskog deficita i jačanju otpornosti ekonomije.

Na kraju, može se zaključiti da sektor trgovine u Federaciji Bosne i Hercegovine predstavlja jedan od ključnih stubova ekonomskog razvoja, sa snažnim rastom u posljednjoj deceniji i značajnim potencijalom za dalju modernizaciju i internacionalizaciju. Globalni trendovi digitalizacije, automatizacije i održivosti, zajedno sa regionalnim procesima konsolidacije tržišta, stvaraju potrebu za strateškim pristupom razvoju sektora kako bi se osigurala konkurentnost, produktivnost i dugoročna održivost trgovine u Federaciji BiH.

### 3. STRATEŠKA PLATFORMA: SWOT ANALIZA, CILJEVI, PRIORITETI I MJERE

#### 3.1. SWOT ANALIZA

SWOT analiza je alat koji sintetizira ključne faktore situacione analize sektora trgovine Federacije Bosne i Hercegovine, sagledavajući unutrašnje snage (“S”) i slabosti (“W”) sektora, te vanjske prilike (“O”) i prijetnje (“T”) koje oblikuju njegov razvoj. Analiza pruža osnovu za identifikaciju razvojnih potencijala i prepreka, te pruža osnovu za formulisanje strateških ciljeva, prioriteta i mjera u skladu s principima održivog, inkluzivnog i konkurentnog rasta. U skladu s Uredbom o izradi strateških dokumenata, SWOT analiza obuhvata pregled institucionalnih, regulatornih, infrastrukturnih, kadrovskih i tržišnih aspekata, kao i vanjske faktore povezane s procesima evropskih integracija, digitalizacijom i promjenama potrošačkih navika.

##### 3.1.1. Snage

Snage predstavljaju ključne interne kapacitete i komparativne prednosti sektora trgovine u Federaciji BiH, koji omogućavaju stabilno poslovanje i rast. One obuhvataju postojeće institucionalne resurse, razvijene maloprodajne i veleprodajne mreže, značajnu zastupljenost domaćih trgovačkih lanaca i pozitivne trendove u modernizaciji poslovnih praksi. Analiza snaga naglašava i napredak u digitalizaciji poslovanja, certifikaciji kvaliteta i rastu svijesti o održivom poslovanju, što čini polaznu osnovu za provedbu planiranih mjera konkurentnosti i inovacija.

| Snaga                                                      | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dinamičan rast trgovine</b>                             | Trgovina bilježi prosječnu godišnju stopu rasta BDV od 8,69%, brže od ukupne privrede i prosjeka EU.                                                                                                                                                                                          |
| <b>Značajan poslodavac</b>                                 | Sektor trgovine zapošljava oko 18% ukupne radne snage u FBiH (94.000 zaposlenih prosječno), sa bržom stopom rasta zaposlenosti od prosjeka privrede.                                                                                                                                          |
| <b>Stabilan rast prometa</b>                               | Promet u trgovini raste po stopi od 6,7% godišnje (2015–2024), uz stabilan rast i nakon krize.                                                                                                                                                                                                |
| <b>Relativna produktivnost veletrgovine</b>                | Produktivnost po zaposlenom u veletrgovini u FBiH je veća nego u Hrvatskoj i Srbiji.                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Rast kapitala i profitabilnosti</b>                     | Kapital sektora trgovine raste brže od ukupne privrede; trgovina ostvaruje oko 35% ukupne dobiti privrede uz solidne marže (23,5%).                                                                                                                                                           |
| <b>Udio u privredi</b>                                     | Trgovina ostvaruje gotovo polovinu prihoda i rashoda ukupne privrede FBiH.                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Iskustvo velikih lanaca u logistici i nabavi</b>        | Veliki domaći lanci razvili su napredne sisteme distribucije i skladištenja, što omogućava jačanje domaćih dobavljača i logističkih centara.                                                                                                                                                  |
| <b>Pozitivni pomaci u održivom poslovanju</b>              | Sve veći broj trgovaca koristi ekološka pakovanja i energetske efikasne objekte, u skladu sa EU trendovima dekarbonizacije i cirkularne ekonomije.                                                                                                                                            |
| <b>Obrazovna infrastruktura i partnerstva</b>              | Postojeća mreža fakulteta i srednjih škola može podržati razvoj dualnog obrazovanja i programa stručnih obuka u trgovini, u skladu s praksama EU sektora.                                                                                                                                     |
| <b>Postojanje zakonodavnog okvira za zaštitu potrošača</b> | Postoji pravni okvir za zaštitu potrošača u Federaciji BiH, uz proces donošenja novog Zakona o zaštiti potrošača i funkcionalne institucije za savjetovanje građana. Ovi mehanizmi predstavljaju osnovu za izgradnju povjerenja između trgovaca i kupaca te jačanje transparentnosti tržišta. |
| <b>Uspostavljen pravni okvir za slobodne zone</b>          | Postoje zakonske pretpostavke za osnivanje i funkcionisanje slobodnih zona, što omogućava stvaranje povoljnog okruženja za logističke i izvozne aktivnosti. Dodatno unapređenje njihovog rada zavisi od fiskalnih i carinskih politika na višim nivoima vlasti.                               |

### 3.1.2. Slabosti

Slabosti se odnose na unutrašnja ograničenja koja umanjuju efikasnost i otpornost sektora. U sektoru trgovine Federacije BiH one se manifestuju kroz nedovoljnu produktivnost i inovativnost malih i srednjih preduzeća, nisku razinu profesionalizacije kadrova, te ograničenu institucionalnu koordinaciju i inspeksijsku efikasnost. Nedostatak adekvatne logističke infrastrukture, ograničena prisutnost domaćih proizvoda u lancima i slaba digitalna pismenost dodatno otežavaju razvoj e-trgovine i izvozne orijentacije, što ukazuje na potrebu ciljane podrške kroz mjere digitalne transformacije i razvoja ljudskih resursa.

| Slabost                                                                | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Koncentracija u ključnim kantonima (regionalne nejednakosti)</b>    | Sarajevo, Tuzlanski i Zeničko-dobojski kanton nose glavni teret trgovine, sa visokim stopama rasta i investicija. Velike razlike među kantonima – npr. Posavski i Bosansko-podrinjski kanton bilježe pad zaposlenosti i broja subjekata.                                                                                              |
| <b>Niža produktivnost maloprodaje</b>                                  | Maloprodaja ima znatno nižu produktivnost po zaposlenom u odnosu na Hrvatsku i EU prosjek.                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Slabija tehnička opremljenost</b>                                   | Trgovinski sektor pokazuje slabosti u tehničkoj opremljenosti i motivisanosti zaposlenih.                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Nizak udio pravnih lica po stanovniku</b>                           | FBiH ima niži broj pravnih lica u trgovini na 1.000 stanovnika u odnosu na Srbiju i Hrvatsku.                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Ograničen rast obrtnika</b>                                         | U polovini kantona bilježi se pad broja obrtnika (posebno Kanton 10 i HNK).                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Nezaposlenost trgovaca i neusklađenost obrazovnog sistema</b>       | Veliki broj nezaposlenih trgovaca na birou, obrazovni sistem ne generira dovoljan broj trgovaca i ne postoje razvijen standardi zanimanja u trgovini. Obrazovni sistem ne proizvodi dovoljan broj kvalifikovanih trgovaca i menadžera prodaje, što ograničava kvalitet usluga i profesionalizaciju sektora.                           |
| <b>Nepotican pravni okvir za razvoj slobodnih zona</b>                 | Zakonodavni okvir za osnivanje već postoji, ali poreske i carinske politike (izvan nadležnosti FMT) ograničavaju njihov razvojni potencijal.                                                                                                                                                                                          |
| <b>Nedovoljna digitalizacija među malim trgovcima</b>                  | Većina mikro i malih trgovina nema osnovne kompetencije za online prodaju, digitalno knjigovodstvo i e-marketing.                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Slaba implementacija održivih praksi</b>                            | Ekološki standardi i zelene prakse u poslovanju još nisu široko usvojeni, iako tržište pokazuje rast potražnje za održivim proizvodima.                                                                                                                                                                                               |
| <b>Neujednačen kvalitet i standardizacija poslovanja</b>               | Tržište karakteriše različit nivo kvaliteta, bez šire primjene ISO, HACCP i sličnih standarda, što otežava konkurentnost i povjerenje potrošača.                                                                                                                                                                                      |
| <b>Nedovoljno institucionalne koordinacije</b>                         | Potrebno jačanje uloge i značaja Savjeta za razvoj trgovine koji bi koordinisao politiku, nadzor i podršku sektoru, što otežava provedbu reformi.                                                                                                                                                                                     |
| <b>Slaba prisutnost domaćih proizvoda na policama</b>                  | Domaći proizvođači teško ulaze u velike maloprodajne lance zbog neujednačenih uvjeta nabave i logističkih troškova.                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Nedostatak pouzdanih statističkih podataka i analitičke podrške</b> | Statistički sistem ne proizvodi dovoljno detaljnih i redovnih podataka o trgovinskim aktivnostima, što otežava kreiranje politika i praćenje trendova u maloprodaji, veleprodaji i e-trgovini. Potrebno je ojačati institucionalne kapacitete za prikupljanje, analizu i objavu podataka o sektoru.                                   |
| <b>Slaba cestovna i logistička infrastruktura</b>                      | Ograničena povezanost ključnih trgovačkih centara nepostojanjem cjelovitog autoputa i alternativnih saobraćajnih pravaca utiče na troškove distribucije i efikasnost lanaca snabdijevanja. Iako ova slabost nadilazi direktnu nadležnost sektora trgovine, ona ima značajan indirektan utjecaj na konkurentnost i dostupnost tržišta. |
| <b>Nedovoljna edukacija i implementacija prava potrošača</b>           | Nedostatak systemske edukacije trgovaca i potrošača o pravima i obavezama, kao i ograničena implementacija postojećih zakonskih odredbi, dovode do čestih povreda potrošačkih prava i smanjenja povjerenja u tržište.                                                                                                                 |

### 3.1.3. Prilike

Prilike obuhvataju vanjske trendove i procese koji mogu pozitivno uticati na jačanje sektora trgovine. Ključne prilike proizlaze iz procesa evropskih integracija, mogućnosti pristupa EU fondovima, razvoja regionalnih tržišta i rastućeg interesa potrošača za domaće, ekološki prihvatljive proizvode. Istovremeno, ubrzana digitalizacija, razvoj logističkih lanaca i ekspanzija e-trgovine stvaraju okvir za transformaciju sektora u pravcu veće konkurentnosti, održivosti i izvozne orijentacije. Iskorištavanje ovih prilika zahtijeva koordinirane mjere u oblasti zakonodavstva, ljudskih resursa i institucionalne saradnje.

| Prilike                                                                      | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Investicioni potencijal</b>                                               | Prosječne godišnje investicije u sektor trgovine iznosile su 633 miliona KM, uz godišnji rast od 7,4%.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Institucionalna infrastruktura sektora</b>                                | Postoji razvijena mreža institucija koje podržavaju sektor trgovine – ministarstva, komore, zavodi, udruženja i tijela za zaštitu potrošača. Iako nisu u potpunosti iskorišteni, posjeduju stručni kadar, organizacione kapacitete i mandat da pruže podršku razvoju i modernizaciji sektora kroz koordinirane aktivnosti i strateške mjere, kao i institucionalnu podršku razvoju tržišta i zaštiti prava građana. |
| <b>Digitalna infrastruktura i dostupnost tehnologija</b>                     | Rastuća prisutnost širokopojasnog interneta i mobilnih plaćanja u BiH stvara povoljne uslove za razvoj e-trgovine i digitalnih usluga.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Digitalna transformacija i AI</b>                                         | Globalni trendovi pokazuju rast ulaganja u GenAI i digitalne tehnologije (do 240 milijardi dolara do 2026.) koje mogu značajno unaprijediti personalizaciju, optimizaciju zaliha i korisničko iskustvo. Digitalna transformacija nudi prilike i za povećanje povjerenja i zaštitu potrošača (npr. platforme za pritužbe, e-savjetovanje, digitalna edukacija).                                                      |
| <b>Eksplodivan rast e-trgovine</b>                                           | U EU se očekuje da udio e-trgovine u ukupnoj prodaji poraste sa 15% na 30% do 2030., generišući 90% sektorskog rasta. Regionalno, mobilna kupovina je već dominantan kanal.                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Cirkularna ekonomija i recommerce</b>                                     | Ponovna prodaja, trade-in i buyback programi rastu globalno (procjena za SAD tržište: 188 milijardi dolara u 2023. na 276 milijardi dolara u 2028.), što nudi novi prihod i doprinos održivosti. Potrošači su spremni platiti do 27% više za održive proizvode.                                                                                                                                                     |
| <b>Regulatorne reforme</b>                                                   | Novi Zakon o unutrašnjoj trgovini FBiH (2024) po prvi put definiše online trgovinu, što otvara prostor za uvođenje reda i suzbijanje online sive ekonomije. Također, postoji i obaveza usklađivanja sa direktivama EU o pravima potrošača i online prodaji.                                                                                                                                                         |
| <b>Regionalna integracija tržišta</b>                                        | S obzirom na snažnu veleprodaju i centralnu lokaciju, FBiH može razviti distribucijske hubove za Adria regiju, posebno ako unaprijedi logistiku i digitalne platforme.                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>EU i IPA fondovi za zelenu i digitalnu tranziciju</b>                     | Finansijski instrumenti EU (Green Deal, Digital Decade, Skills Agenda) dostupni su za ulaganja u digitalizaciju, energetske mjere i razvoj vještina u trgovini.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Digitalni alati za promociju i izvoz domaćih proizvoda</b>                | Platforme i marketplace modeli omogućavaju izlazak lokalnih brendova na regionalna i EU tržišta uz niže troškove.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Razvoj turizma i rast potrošnje posjetilaca</b>                           | Rast turističkih dolazaka u Federaciju BiH povećava potražnju za robom široke potrošnje, suvenirima i lokalnim proizvodima. Postoji potencijal za bolje povezivanje sektora trgovine i turizma kroz zajedničke promotivne aktivnosti, lokalne lance vrijednosti i ponudu „Made in FBiH“ proizvoda.                                                                                                                  |
| <b>Rastući interes potrošača za etičku, transparentnu i sigurnu trgovinu</b> | Rastuća svijest potrošača o etičkim praksama, porijeklu proizvoda i održivom poslovanju otvara mogućnost za jačanje reputacije domaćih trgovaca i stvaranje dodane vrijednosti kroz transparentno poslovanje i certifikaciju.                                                                                                                                                                                       |
| <b>Razvoj i aktivacija slobodnih zona</b>                                    | Slobodne zone predstavljaju potencijalni mehanizam za privlačenje stranih ulaganja, olakšavanje izvoza i jačanje regionalne konkurentnosti. Njihovo aktiviranje uz usklađivanje sa evropskim standardima moglo bi doprinijeti rastu logističkog i prerađivačkog sektora u FBiH.                                                                                                                                     |

### 3.1.4. Prijetnje

Prijetnje se odnose na eksterne faktore koji mogu negativno uticati na održivost i rast sektora. One uključuju rizike od makroekonomskih nestabilnosti, promjene potrošačkih obrazaca, rastuće troškove energije i inflatorne pritiske, kao i konkurenciju velikih međunarodnih lanaca koji prijete opstanku malih trgovaca. Dodatno, klimatske promjene, osjetljivost lanca snabdijevanja i političko-ekonomske nestabilnosti u regionu predstavljaju rizike koji zahtijevaju adaptivne i zelene politike poslovanja. Ovi faktori potvrđuju potrebu za sistemskim pristupom u izgradnji otpornog i diversifikovanog trgovinskog sektora Federacije BiH.

| Prijetnja                                                                 | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Spori makroekonomski rast globalno</b>                                 | Očekivani globalni rast maloprodaje od samo 3,1% u narednih 5 godina predstavlja najniži rast u decenijama, što može pojačati pritisak na marže.                                                                                                                                                                            |
| <b>Siva ekonomija</b>                                                     | Prodaja putem društvenih mreža “na crno” i lažne online trgovine podrivaju povjerenje potrošača i poštenu konkurenciju.                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Ovisnost o vanjskim šokovima</b>                                       | Pandemija 2020. pokazala ranjivost sektora sa dvoznamenkastim padom u prometu i BDV-i.                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Cyber sigurnosni rizici</b>                                            | Prevaranti sve više koriste AI za sofisticirane <i>phishing</i> napade i lažne webshopove, što može ugroziti reputaciju i sigurnost e-trgovine.                                                                                                                                                                             |
| <b>Carinske i regulatorne promjene EU</b>                                 | Ukidanje carinskih izuzeća za male pošiljke ispod 150 € može poskupiti cross-border kupovinu i promijeniti konkurencijski pejzaž za domaće trgovce.                                                                                                                                                                         |
| <b>Rizik stagnacije malih trgovaca</b>                                    | Ukrupljavanje tržišta i tehnološki zahtjevi mogu dovesti do gašenja manjih trgovina koje nisu u stanju pratiti digitalnu transformaciju.                                                                                                                                                                                    |
| <b>Demografski pad, odlazak radne snage i manjak kvalifikovanog kadra</b> | Emigracija i demografski pad dovode do smanjenja broja obučanih prodavača, logističara i menadžera, što ugrožava rast sektora i održivost poslovanja. Dugoročno, ovaj trend smanjuje dostupnost kvalifikovane radne snage i otežava modernizaciju, digitalnu transformaciju i profesionalizaciju trgovine u Federaciji BiH. |
| <b>Kašnjenje u usklađivanju sa EU propisima</b>                           | Sporost u donošenju i primjeni novih zakona o trgovini i zaštiti potrošača može usporiti integraciju u evropsko tržište.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Nepovjerenje potrošača u domaće brendove</b>                           | Nedostatak garancija kvaliteta i oznaka porijekla može ograničiti spremnost kupaca da biraju lokalne proizvode.                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Volatilnost cijena energenata i sirovina</b>                           | Visoka energetska zavisnost i fluktuacije cijena utiču na troškove poslovanja i profitabilnost trgovaca.                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Nepridržavanje prava potrošača i nepoštene poslovne prakse</b>         | Nepridržavanje prava potrošača i nepoštene poslovne prakse, uključujući nejasne garancije, prevare u online prodaji i lažno oglašavanje, podrivaju povjerenje potrošača u domaće brendove i mogu dugoročno narušiti reputaciju sektora trgovine.                                                                            |
| <b>Povećanje broja pritužbi i regulatornih sankcija</b>                   | Rast broja pritužbi i pojačan nadzor EU tržišta u pogledu usklađenosti s potrošačkim pravima može dovesti do reputacijskih i finansijskih gubitaka za trgovce koji ne usklade poslovanje sa standardima zaštite potrošača.                                                                                                  |

### 3.2. STRATEŠKI CILJEVI I PRIORITETI

U skladu s vizijom i misijom razvoja sektora trgovine, te nalazima situacione i SWOT analize, definisan je jedan strateški cilj koji će usmjeravati razvoj sektora u periodu 2026–2031. godine. Cilj obuhvata grupisane prioritete i mjere izvedene iz utvrđenih razvojnih potreba, evropskih integracijskih obaveza i ciljeva održivog razvoja (SDG 8, 9, 12 i 17).

#### STRATEŠKI CILJ: Povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti sektora trgovine u FBiH

Ovaj cilj obuhvata sve aspekte jačanja poslovne sposobnosti, modernizacije i institucionalnog okvira trgovine. Njegova svrha je unaprijediti efikasnost, kvalitet i standarde poslovanja, povećati produktivnost i osigurati usklađenost s evropskim propisima, uz jačanje institucionalne koordinacije i profesionalizaciju radne snage. Realizacija cilja doprinijet će rastu BDP-a, povećanju zaposlenosti i smanjenju regionalnih razlika unutar Federacije BiH. Pored toga, ovaj strateški cilj usmjeren je na transformaciju sektora u pravcu održivosti, digitalizacije i internacionalizacije. Implementacijom mjera u okviru drugog prioriteta nastoji se potaknuti primjena zelenih i digitalnih tehnologija, odgovorna potrošnja i jačanje regionalne i međunarodne prisutnosti domaćih proizvoda, uz aktivno korištenje fondova EU i međunarodnih partnerstava.

#### KPI i okvir performansi

| Ključni indikatori uspješnosti    | Definicija                                                                                | Početna vrijednost (posljednji dostupni podaci) | Cilj 2031                                                   | Izvor/napomena                                                        |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Digitalna prodaja u trgovini      | % preduzeća u trgovini koja ostvaruju web prodaju                                         | 33,1%                                           | ≥50%                                                        | BHAS IKT statistika (web prodaja)                                     |
| Bezgotovinska upotreba kartica    | Udio vrijednosti kartičnih transakcija realizovan preko POS+internet                      | 32% (28% POS + 4% internet)                     | ≥45%                                                        | CBBH kartične transakcije (proxy)                                     |
| Produktivnost u trgovini          | Dodana vrijednost po zaposlenom u sektoru G                                               | ≈52.167 KM/zaposlenom (2024)                    | ≥65.000 KM/zaposlenom (u cijenama 2024) ili ≥3% realni CAGR | BHAS Strukturne poslovne statistike (G)                               |
| Investiciona atraktivnost sektora | Godišnji priliv FDI u maloprodaju + veleprodaju                                           | 424,9 mil. KM (2024)                            | ≥450–550 mil. KM prosjek (2026–2031)                        | CBBH FDI po djelatnosti                                               |
| „Domaća polica“                   | % velikih trgovinskih objekata sa standardizovanom oznakom domaćih proizvoda              | Naknadno odrediti (studija početnog stanja)     | ≥50%                                                        | Studija početnog stanja Q1–Q3 2026; godišnje izvješćavanje            |
| Zelena ambalaža                   | Udio reciklabilne ambalaže u odabranom uzorku trgovaca (metodologija i uzorak definisani) | Naknadno odrediti (studija početnog stanja)     | ≥65%                                                        | Bazna studija + verifikacija kroz operatore sistema ambalažnog otpada |

#### Napomena za polazne i ciljane vrijednosti indikatora

*Zbog ograničene dostupnosti, fragmentiranosti i neujednačenosti statističkih i administrativnih podataka u pojedinim oblastima sektora trgovine, polazne vrijednosti indikatora u okviru ove Strategije definirane su kao procijenjene, zasnovane na kvalitativnoj analizi stanja, dostupnim parcijalnim evidencijama i uporedivim praksama. Ovakav pristup omogućava uspostavljanje referentnog okvira za praćenje relevantnih ciljeva i mjera, u situaciji u kojoj pouzdani i sistemski prikupljeni podaci trenutno ne postoje. U tom kontekstu, uspostavljanje robustnog sistema mjerenja i verifikacije uključujući standardizirane indikatore, metodologiju prikupljanja podataka i redovno izvještavanje, predstavlja jednu od ključnih institucionalnih obaveza resornog ministarstva u početnoj fazi implementacije Strategije. Za indikatore za koje polazne vrijednosti nisu administrativno dostupne ili su fragmentirane, u prvoj godini implementacije (najkasnije do kraja Q3 2026) provest će se 'studija početnog stanja' (anketa + administrativni izvori), te će se polazne vrijednosti formalno potvrditi i objaviti u aneksu Strategije. Time se obezbjeđuje puna primjena principa SMART indikatora i mogućnost mid-term i ex-post evaluacije*

*U Strategiji se, radi fiskalne transparentnosti, razlikuju investicioni troškovi (CAPEX) i tekući troškovi (OPEX). CAPEX obuhvata ulaganja u dugotrajnu imovinu i digitalnu/infrastrukturnu opremu (npr. logistička infrastruktura, platforme, sistemi), dok OPEX obuhvata tekuće troškove implementacije (npr. obuke, administracija, promocija, monitoring i evaluacija). U prilogu 2, za svaku mjeru navedeni su indikativni CAPEX/OPEX iznosi i izvor finansiranja.*

## PRIORITET 1.1. Povećanje konkurentnosti i otpornosti sektora trgovine

### MJERA 1.1.1. Jačanje poslovnih kapaciteta i modernizacija trgovinskih subjekata

| Indikator                                                                                                        | Polazna vrijednost (2024/25) | Ciljana vrijednost (2031) | Obrazloženje                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Udio trgovinskih subjekata koji su investirali u modernizaciju (IT, oprema, logistika) u posljednje 3 godine (%) | ~30%                         | ≥50%                      | Dominacija malih trgovaca i nizak investicijski kapacitet; cilj znači da svaka druga firma provede modernizaciju |
| Rast dodane vrijednosti po zaposlenom u sektoru trgovine (%)                                                     | 4%                           | ≥8% godišnje              | Trenutno slab rast produktivnosti; cilj je približavanje donjem rasponu EU                                       |
| Prosječan prihod po trgovinskom subjektu (KM)                                                                    | ~1 milion KM                 | ≥1,5 miliona KM           | Efekat konsolidacije, digitalizacije i rasta efikasnosti                                                         |

#### *Udio trgovinskih subjekata koji su investirali u modernizaciju (IT, oprema, logistika)*

Polazna vrijednost je procijenjena na osnovu strukture sektora trgovine u FBiH, u kojem još uvijek postoji veliki broj mikro i malih trgovaca s ograničenim investicijskim kapacitetima, pa su investicije u digitalizaciju i modernu logistiku koncentrisane kod manjeg broja velikih trgovačkih lanaca. Analiza stanja ukazuje da je sistemska modernizacija izuzetak, a ne pravilo, što opravdava polazni raspon od 25–30%. Ciljana vrijednost je postavljena na minimalno 50%, uzimajući u obzir planirane mjere subvencioniranja, grantove za digitalizaciju i obavezne minimalne standarde poslovanja, ali bez pretpostavke da će svi subjekti biti u mogućnosti ili imati potrebu za punom modernizacijom.

#### *Rast dodane vrijednosti po zaposlenom u sektoru trgovine*

Polazna vrijednost od 4% godišnje izvedena je iz raspoloživih statističkih podataka, uz napomenu da rast prometa u trgovini nije praćen proporcionalnim rastom produktivnosti, te da se sektor i dalje oslanja na radno-intenzivne procese s niskim nivoom digitalne integracije. Ciljana vrijednost od oko minimalno 8% godišnje određena je kao realističan ishod uvođenja ERP sistema, digitalne logistike, unapređenja upravljanja zalihama i jačanja vještina zaposlenih, pri čemu se ostaje ispod prosjeka razvijenih EU tržišta, ali se ostvaruje značajan strukturni pomak.

#### *Prosječan prihod po trgovinskom subjektu*

Polazna vrijednost od približno 1 milion KM izvedena je kombinacijom podataka o ukupnom prihodu sektora i ukupnom broju poslovnih subjekata u sektoru trgovine. Ciljana vrijednost od minimalno 1,6 miliona KM zasniva se na očekivanom efektu konsolidacije tržišta, rastu online prodaje, većoj efikasnosti poslovanja i izlasku najmanje produktivnih subjekata s tržišta.

### MJERA 1.1.2. Povećanje udjela domaćih proizvoda u trgovinskim lancima<sup>162</sup>

| Indikator | Polazna vrijednost | Ciljana vrijednost | Obrazloženje |
|-----------|--------------------|--------------------|--------------|
|-----------|--------------------|--------------------|--------------|

<sup>162</sup> Mjera se provodi na nediskriminatoran način, bez uvođenja kvota ili ograničenja uvoza. Fokus je na transparentnosti i informisanju potrošača te standardizovanom označavanju i prezentaciji domaćih proizvoda kroz dobrovoljne sporazume s trgovačkim lancima ('Domaća polica'). Ovim pristupom se izbjegavaju mjere koje bi se mogle tumačiti kao kvantitativna ograničenja ili mjere istog učinka u regionalnoj i EU trgovini.

|                                                                           |               |              |                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Udio domaćih proizvoda u asortimanu velikih trgovinskih lanaca (%)</b> | ~30–35%       | ≥45%         | Visok uvoz, ali postoji prostor za supstituciju domaćom robom |
| <b>Vrijednost prodaje domaćih proizvoda u maloprodajnim lancima (KM)</b>  | 2-2,5 mlrd KM | ≥3,8 mlrd KM | Rast kroz veći udio + rast tržišta                            |

#### *Udio domaćih proizvoda u asortimanu velikih trgovačkih lanaca*

Polazna vrijednost od 30–35% izvedena je iz analize uvozne strukture i prakse trgovačkih lanaca, gdje domaći proizvodi imaju ograničen prostor na policama. Ciljana vrijednost od minimalno 45% postavljena je kao balans između tržišnih principa i aktivne politike podrške domaćoj proizvodnji, bez uvođenja protekcionističkih mjera.

#### *Vrijednost prodaje domaćih proizvoda u maloprodajnim lancima*

Na osnovu ukupnog prometa maloprodaje i procijenjenog udjela domaćih proizvoda, izvedena polazna vrijednost iznosi oko 2-2,5 mlrd KM. Ciljana vrijednost od približno minimalno 3,8 mlrd KM temelji se na planiranim ugovornim modelima saradnje, jačanju logističke infrastrukture i institucionalnoj podršci plasmanu domaće robe.

### **MJERA 1.1.3. Jačanje institucionalnog i regulatornog okvira**

| <b>Indikator</b>                                                                                   | <b>Polazna vrijednost</b> | <b>Ciljana vrijednost</b> | <b>Obrazloženje</b>                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Broj izmijenjenih ili unaprijeđenih propisa relevantnih za sektor trgovine (broj)</b>           | 0                         | ≥5                        | Postojeći okvir je fragmentiran i djelimično zastario; cilj odražava realan broj zakonskih i podzakonskih intervencija u periodu Strategije  |
| <b>Broj provedenih konsultacija s privredom prilikom izrade propisa (broj)</b>                     | 0                         | ≥10                       | Konsultacije se trenutno provode ad hoc; cilj pretpostavlja institucionalizaciju javno-privatnog dijaloga                                    |
| <b>Uspostavljena i funkcionalna digitalna platforma za transparentnost tržišta</b>                 | NE                        | DA                        | Postoji nizak nivo tržišne transparentnosti i fragmentiranu digitalizaciju institucija, što ne zadovoljava kriterije funkcionalne platforme. |
| <b>Broj realizovanih edukativnih programa za tržišne inspektore i relevantne službenike (broj)</b> | 0                         | ≥10                       | Cilj omogućava kontinuirano jačanje institucionalnih kapaciteta na federalnom i kantonalnom nivou.                                           |
| <b>Broj kantona obuhvaćenih programima edukacije (%)</b>                                           | 0                         | 100%                      | Teritorijalna neujednačenost u primjeni propisa predstavlja značajan izazov; cilj je osigurati ravnomjernu pokrivenost svih kantona          |

#### *Broj izmijenjenih ili unaprijeđenih propisa relevantnih za sektor trgovine, potrošače i e-trgovinu*

Polazna vrijednost ovog indikatora utvrđena je na nivou 0, budući da analiza stanja ukazuje na fragmentiran i djelimično zastario regulatorni okvir, uz izostanak recentnih sistemskih reformi koje bi ciljano unaprijedile sektor trgovine, e-trgovinu i zaštitu potrošača. Iako pojedinačne izmjene propisa postoje, one su sporadične i ne predstavljaju dio koherentne reformske agende, zbog čega se polazno stanje u smislu strateški relevantnih izmjena može smatrati gotovo nultim. Ciljna vrijednost od minimalno 5 unaprijeđenih propisa određena je na osnovu realnog

obima normativnih intervencija koje Strategija može obuhvatiti u periodu 2026–2031, uključujući izmjene ključnih zakona, donošenje podzakonskih akata za e-trgovinu i inspekcijski nadzor, unapređenje okvira zaštite potrošača te uvođenje digitalnih procedura usklađenih s EU praksama.

#### *Broj provedenih konsultacija s privredom u procesu izrade i implementacije propisa*

Konsultacije sa predstavnicima privrede u procesu izrade Strategije i tokom implementacije mjera i strateških projekata predviđenih ovom Strategijom trebaju biti redovna praksa. Ciljna vrijednost od minimalno 10 konsultacija u periodu važenja Strategije zasniva se na pretpostavci uspostavljanja institucionaliziranog javno-privatnog dijaloga, koji uključuje konsultacije po pojedinačnim propisima, tematske radionice i praćenje implementacije, pri čemu se zadržava realističan intenzitet od približno 2–3 kvalitetno provedene konsultacije godišnje.

#### *Uspostavljena i funkcionalna digitalna platforma za transparentnost tržišta*

Ovaj indikator ima binarni karakter, te je polazna vrijednost definisana kao 0, s obzirom na to da u trenutnom stanju ne postoji integrisana digitalna platforma koja objedinjuje podatke o cijenama, tržišnim informacijama, potrošačkim pritužbama i regulatornim aspektima trgovine. Iako postoje parcijalni registri i nepovezane baze podataka, analiza stanja jasno ukazuje na nizak nivo tržišne transparentnosti i fragmentiranu digitalizaciju institucija, što ne zadovoljava kriterije funkcionalne platforme. Ciljna vrijednost od 1 označava uspostavljenu i operativnu digitalnu platformu koja je javno dostupna, redovno ažurirana i institucionalno održiva, čime se ostvaruje kvalitativni iskorak u transparentnosti tržišta i praćenju regulatornih učinaka.

#### **MJERA 1.1.4. Jačanje sistema zaštite potrošača i transparentnosti tržišta**

| Indikator                                                                                 | Polazna vrijednost | Ciljana vrijednost | Obrazloženje                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Broj zaprimljenih i riješenih prigovora potrošača (%)</b>                              | ~60–65%            | ≥90                | Trenutno ograničeni kapaciteti i fragmentiran sistem; digitalizacija i jasna nadležnost omogućavaju značajno povećanje efikasnosti |
| <b>Prosječno vrijeme rješavanja prigovora (dani)</b>                                      | ~20–30             | ≤15                | Administrativni procesi su spori i često manuelni; cilj je u skladu s EU praksom i digitalnim rješenjima                           |
| <b>Udio trgovaca koji javno objavljuju cijene i osnovne informacije o proizvodima (%)</b> | ~50–55%            | ≥85                | Transparentnost nije ujednačena praksa, posebno kod manjih trgovaca; cilj reflektuje regulatorne obaveze i digitalne alate         |

#### *Broj zaprimljenih i riješenih prigovora potrošača (%)*

Polazna vrijednost ovog indikatora procijenjena je na približno 65% riješenih prigovora u odnosu na zaprimljene, što predstavlja konzervativnu procjenu u skladu s nalazima analize stanja koji ukazuju na rast broja prigovora, ali i na neujednačeno i fragmentirano rješavanje, zavisno od institucije i subjekta nadzora. Ne postojanje jedinstvenog i transparentnog sistema praćenja dodatno otežava efikasno upravljanje prigovorima, što opravdava umjereno nisku polaznu vrijednost. Ciljna vrijednost od najmanje 90% riješenih prigovora određena je na osnovu planiranog uvođenja digitalne platforme, standardizacije procedura i systemske obuke zaposlenih, čime se rješavanje prigovora pretvara u mjerljiv indikator kvaliteta zaštite potrošača, a ne samo administrativni ishod.

### *Prosječno vrijeme rješavanja prigovora (dani)*

Polazna vrijednost od približno 20 do 30 dana izvedena je iz opisa postojećeg stanja u kojem, iako zakonski rokovi postoje, oni se u praksi često probijaju zbog manuelnih procedura, nedostatka digitalnog praćenja i neujednačenog postupanja institucija. Ovakvo trajanje postupaka tipično je za sisteme bez integrisanih informacionih rješenja i jasne odgovornosti. Ciljna vrijednost od najviše 15 dana postavljena je kao realističan i dostižan cilj uz digitalizaciju procesa, automatizaciju osnovnih koraka i jasno definisane rokove, čime se značajno povećava efikasnost bez izmjene zakonskih okvira.

### *Udio trgovaca koji javno objavljuju cijene i osnovne informacije o proizvodima (%)*

Polazna vrijednost ovog indikatora procijenjena je na oko 50–55%, što odražava činjenicu da veći trgovački lanci uglavnom ispunjavaju obaveze transparentnog objavljivanja cijena i informacija o proizvodima, dok mali trgovci i dio e-trgovaca često to čine djelimično ili neujednačeno. Analiza stanja jasno ukazuje na nedovoljnu transparentnost tržišta i razlike između online i offline praksi, što opravdava ovakav raspon polazne vrijednosti. Ciljna vrijednost od najmanje 85% postavljena je uz pretpostavku jačanja inspeksijskog nadzora, uvođenja digitalnih alata i jasnijih regulatornih zahtjeva, pri čemu se ne očekuje potpuna stoprocentna pokrivenost zbog postojanja mikro subjekata van formalnih sistema.

## **MJERA 1.1.5. Razvoj ljudskih resursa i tržišta rada u trgovini**

| Indikator                                                                                  | Polazna vrijednost      | Ciljana vrijednost | Obrazloženje                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Broj zaposlenih u sektoru trgovine</b>                                                  | ~100.000                | ~130.000           | Trgovina je stabilan poslodavac; cilj predviđa umjeren rast bez radno-intenzivne ekspanzije                              |
| <b>Udio zaposlenih koji su prošli stručno osposobljavanje ili obuke (%)</b> <sup>163</sup> | Studija početnog stanja | ≥50%               | Obuke su trenutno neformalne i parcijalne; cilj se zasniva na uvođenju certificiranih i obaveznih programa               |
| <b>Broj certificiranih programa obuke za trgovinu (broj)</b>                               | 0                       | ≥8                 | Ne postoji standardizovan sistem obuke; cilj pokriva ključne profile (prodaja, logistika, e-trgovina, zaštita potrošača) |
| <b>Stopa fluktuacije radne snage u sektoru (%)</b>                                         | ~25–30%                 | ≤18%               | Visoka fluktuacija je posljedica niskog zadovoljstva i nedostatka razvoja; cilj reflektuje profesionalizaciju sektora    |

### *Broj zaposlenih u sektoru trgovine*

Polazna vrijednost ovog indikatora utvrđena je na približno 100.000 zaposlenih, na osnovu analize strukture zaposlenosti u Federaciji Bosne i Hercegovine, gdje trgovina predstavlja jednog od najvećih poslodavaca, uz stabilan ili blago rastući udio zaposlenih. Analiza stanja jasno ukazuje da rast prometa u sektoru nije praćen proporcionalnim rastom produktivnosti, te da će procesi digitalizacije i modernizacije usporiti rast zaposlenosti, ali bez negativnog efekta na ukupni broj radnih mjesta. Ciljna vrijednost od oko 130.000 zaposlenih, što predstavlja rast od približno 5–6% u periodu važenja Strategije, određena je kao realističan ishod umjerenog rasta sektora, u skladu s trendovima u Evropskoj uniji, gdje se stabilna zaposlenost kombinuje s povećanjem produktivnosti.

<sup>163</sup> Godišnje izvještavanje svih korisnika grantova/obuka i uzorak većih lanaca.

### *Udio zaposlenih koji su prošli stručno osposobljavanje ili obuke (%)*

U sektoru trgovine ne postoji sistemski okvir stručnog osposobljavanja, te se većina obuka provodi interno, neformalno i uglavnom u okviru većih trgovačkih lanaca. Analiza stanja eksplicitno identifikuje nedostatak relevantnih vještina kao strukturni problem, što ukazuje na nizak i neujednačen obuhvat zaposlenih obukama. Ciljna vrijednost od najmanje 50% zaposlenih postavljena je na osnovu planiranog uvođenja Akademije trgovine, certificiranih programa obuke i obaveznih modula za ključne profile, pri čemu se ne pretpostavlja univerzalni obuhvat svih zaposlenih, već sistemska profesionalizacija sektora.

### *Broj certificiranih programa stručnih obuka u trgovini*

Ne postoji standardiziran i akreditovan okvir stručnog osposobljavanja u trgovini, a postojeće obuke su ad hoc i bez formalne certifikacije. Analiza stanja izričito predviđa razvoj formalnih programa obuke kao jednu od ključnih intervencija u sektoru. Ciljna vrijednost od namjanje 8 certificiranih programa određena je kao realističan rezultat razvoja specijaliziranih programa za prodavače, menadžere trgovine, e-trgovinu, logistiku i zaštitu potrošača, čime se pokriva širok spektar kompetencija potrebnih za modernizaciju sektora.

### *Stopa fluktuacije radne snage u sektoru (%)*

Polazna vrijednost ovog indikatora procijenjena je na približno 25–30% godišnje, što odražava strukturne karakteristike sektora trgovine, uključujući relativno niske plate, zahtjevne radne uslove i visoku zamjenjivost radnika, posebno u segmentima prodaje i logistike. Iako analiza stanja ne daje eksplicitne statističke podatke, fluktuacija je jasno prepoznata kao izražen problem u poređenju s prosjekom ekonomije. Ciljna vrijednost od najviše 18% postavljena je kao realističan, ali značajan pomak, zasnovan na očekivanim efektima obuka, unapređenja radnih uslova i profesionalizacije sektora, pri čemu se ne očekuje dostizanje idealno niskih stopa, već stabilizacija radne snage.

## **MJERA 1.1.6. Razvoj slobodnih zona i privlačenje stranih ulaganja**

| Indikator                                                                           | Polazna vrijednost                         | Ciljana vrijednost | Obrazloženje                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Broj aktivnih slobodnih zona s trgovinskim aktivnostima (broj)</b>               | 4                                          | ≥6                 | Slobodne zone postoje, ali trgovinske funkcije su slabo razvijene; cilj je unapređenje upravljanja i logistike |
| <b>Vrijednost stranih direktnih ulaganja u sektor trgovine (KM)</b>                 | ~300–400 mil. KM<br>1 milijard.            | ≥700 mil. KM       | Trgovina je dominantno domaći sektor; cilj reflektuje poboljšanje investicijske klime i regionalnu integraciju |
| <b>Broj novih trgovinskih subjekata s inostranim kapitalom (broj)<sup>164</sup></b> | 0-1 (potvrda kroz studiju početnog stanja) | ≥8                 | Ulazak stranih trgovaca je spor i selektivan; cilj je realan uz regulatorno i logističko unapređenje           |

### *Broj aktivnih slobodnih zona sa trgovinskim aktivnostima*

Polazna vrijednost ovog indikatora od 4 aktivne slobodne zone odražava činjenicu da, iako slobodne zone u Federaciji Bosne i Hercegovine formalno postoje, samo manji broj njih ima stvarno razvijene trgovinske i logističke funkcije. Analiza stanja pokazuje da je većina

<sup>164</sup> Mjeriti kroz godišnji izvod iz registra privrednih subjekata uz korištenje klasifikacija po djelatnosti (G) i vlasništvu (strano učešće). Indikator se verifikuje kroz registre investicija i kompanija.

aktivnosti u slobodnim zonama proizvodno orijentisana ili formalne prirode, dok je potencijal za trgovinu, distribuciju i regionalne lance snabdijevanja nedovoljno iskorišten. Ciljna vrijednost od namjanje 6 aktivnih zona sa izraženim trgovinskim aktivnostima određena je kao realističan ishod fokusiranih intervencija Strategije usmjerenih na razvoj logistike, jačanje regionalnih lanaca snabdijevanja, izvoz i distribuciju, bez pretpostavke masovnog širenja broja zona.

#### *Vrijednost stranih direktnih ulaganja u sektor trgovine (KM)*

Polazna vrijednost ovog indikatora procijenjena je na približno 300–400 miliona KM kumulativno, na osnovu opisa stanja koji ukazuje da je sektor trgovine u FBiH dominantno domaći, uz postojanje ograničenih i sporadičnih stranih direktnih ulaganja, najčešće vezanih za regionalne trgovačke lance. Analiza stanja ne identifikuje snažan investicijski talas u trgovini, što opravdava umjerenu polaznu vrijednost. Ciljna vrijednost od minimalno 700 miliona KM postavljena je kao realističan rezultat stabilnog poboljšanja investicijske klime, razvoja logističke infrastrukture i digitalizacije sektora, pri čemu se svjesno izbjegava pretpostavka naglog ili spekulativnog rasta stranih ulaganja.

#### *Broj novih trgovinskih subjekata s inostranim kapitalom*

Prema analizi stanja u trgovini, iako interes i najave postoje, realizacija novih ulazaka je ograničena i najčešće se odnosi na regionalne ili franšizne modele. Ciljna vrijednost od najmanje 8 novih trgovinskih subjekata u periodu važenja Strategije određena je kao realističan ishod unapređenja regulatornog okvira, aktivacije slobodnih zona i poboljšanja investicijskih uslova, uz uključivanje ne samo velikih trgovačkih lanaca, već i specijaliziranih distributera i e-trgovinskih subjekata.

## **PRIORITET 1.2. Digitalna, zelena i izvozno orijentisana transformacija trgovine**

### **MJERA 1.2.1. Digitalna transformacija i razvoj e-trgovine**

| Indikator                                                                              | Polazna vrijednost | Ciljana vrijednost | Obrazloženje                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------------------------|
| Udio trgovaca koji koriste e-trgovinu (%)                                              | ~15%               | ≥35%               | BiH značajno ispod EU prosjeka        |
| Udio trgovaca koji koriste napredne digitalne alate (ERP, CRM, digitalna plaćanja) (%) | ~20%               | ≥50%               | Ključno za produktivnost i kontrolu   |
| Vrijednost online prodaje u ukupnom prometu (%)                                        | ~4–5%              | ≥12%               | Konzervativno u odnosu na EU trendove |
| Broj MSP trgovaca uključenih u programe digitalizacije                                 | 0 <sup>165</sup>   | ≥1.000             | Efekat javnih programa i grantova     |

#### *Udio trgovaca koji koriste e-trgovinu*

Polazna vrijednost od 15% izvedena je iz činjenice da e-trgovinu koriste uglavnom veći subjekti i ograničen broj MSP-ova. Ciljana vrijednost od minimalno 35% trgovaca zasniva se na programima digitalizacije, regulatornom uređenju e-trgovine i rastu povjerenja potrošača.

<sup>165</sup> Prije pokretanja grant/vaučer sheme 2026

### *Udio trgovaca koji koriste napredne digitalne alate (ERP, CRM, digitalna plaćanja)*

Polazna vrijednost od 20% reflektuje koncentraciju naprednih alata kod velikih lanaca. Ciljana vrijednost od najmanje 50% temelji se na subvencijama, obukama i standardizaciji digitalnih procesa.

#### *Vrijednost online prodaje u ukupnom prometu trgovine*

Polazna vrijednost od 4–5% ukazuje na ranu fazu razvoja e-trgovine. Ciljana vrijednost od minimalno 12% ukupnog prometa postavljena je kao realističan rast bez pretpostavke potpunog prelaska na online modele.

### *Broj MSP trgovaca uključenih u programe digitalizacije*

Polazna vrijednost od 0 odražava nepostojeće i sporadične pilot-inicijative. Ciljana vrijednost od minimalno 1.000 MSP-ova zasniva se na planiranim javnim programima i fondovima.

## **MJERA 1.2.2. Modernizacija logistike i prekogranične trgovine**

| Indikator                                                          | Polazna vrijednost | Ciljana vrijednost | Obrazloženje                                         |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------------------------|
| Broj trgovinskih subjekata uključenih u moderne logističke sisteme | ~150               | ≥500               | Digitalni SCM, skladišta, praćenje u realnom vremenu |
| Prosječno vrijeme carinskih procedura (dani)                       | 1–3 dana           | ≤1 dan             | Usklađivanje s EU praksama                           |

### *Broj trgovinskih subjekata uključenih u moderne logističke sisteme*

Polazna vrijednost od 150 trgovinskih subjekata reflektuje ograničenu primjenu WMS/SCM sistema. Ciljana vrijednost od najmanje 500 subjekata zasniva se na planiranom širenju digitalne logistike.

### *Prosječno vrijeme carinskih procedura*

Polazna vrijednost od 1–3 dana izvedena je iz opisa administrativnih zastoja. Ciljana vrijednost od minimalno jednog dana dan temelji se na digitalizaciji carinskih procesa.

## **MJERA 1.2.3. Razvoj održivih i zelenih poslovnih praksi**

| Indikator                                                     | Polazna vrijednost                            | Ciljana vrijednost | Obrazloženje                          |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|
| Udio trgovaca koji primjenjuju zelene prakse (%)              | ~10–15%                                       | ≥40%               | Trenutno sporadično i neregulisano    |
| Broj trgovaca sa ekološkim certifikatima / ESG izvještavanjem | <50<br>(potvrda kroz studiju početnog stanja) | ≥300               | Priprema za EU regulativu             |
| Udio ambalaže koja se može reciklirati (%)                    | Studija početnog stanja                       | ≥65%               | Usklađivanje s cirkularnom ekonomijom |

### *Udio trgovaca koji primjenjuju zelene prakse (energetska efikasnost, smanjenje otpada)*

Polazna vrijednost od 10–15% izvedena je iz analize koja pokazuje da se zelene prakse trenutno primjenjuju uglavnom kod većih trgovačkih lanaca i to u ograničenom obimu, dok MSP sektor uglavnom nije uključen u zelenu tranziciju. Ciljana vrijednost od minimalno 40% subjekata zasniva se na planiranim finansijskim podsticajima, uvođenju standarda i jačanju nadzora, pri čemu se ne pretpostavlja potpuna univerzalna primjena, već značajan strukturni pomak.

### *Broj trgovaca sa ekološkim certifikatima ili ESG izvještavanjem*

Polazna vrijednost odražava rijetku primjenu certifikata i ESG izvještavanja (ili nepostojanje informacija o postojanju istih), ograničenu na najveće subjekte. Ciljana vrijednost od najmanje 300 trgovaca određena je na osnovu očekivanog širenja certifikacije na srednje trgovce, distributere i e-commerce platforme, uz regulatorne i tržišne podsticaje.

### *Udio ambalaže koja se može reciklirati*

Polazna vrijednost ovog indikatora nije poznata, uz činjenicu da značajan dio ambalaže nije prilagođen lokalnim sistemima reciklaže. Ciljana vrijednost od minimalno 65% temelji se na usklađivanju s principima cirkularne ekonomije, zahtjevima EU i promjenama u nabavnim politikama trgovaca. Metod mjerenja ovog indikatora provodi se godišnje na uzorku 20 najvećih i 50 srednjih trgovaca po prometu, uz klasifikaciju ambalaže po materijalima (papir/karton, staklo, metal, plastika) i procjenu reciklabilnosti prema važećim standardima i zahtjevima proširene odgovornosti proizvođača. Nosilac prikupljanja podataka su fondovi/operatori sistema upravljanja ambalažnim otpadom, uz koordinaciju FMT; verifikacija: godišnji izvještaj i revizija uzorka.

## **MJERA 1.2.4. Jačanje regionalne saradnje i izvozne orijentacije**

| Indikator                                                             | Polazna vrijednost            | Ciljana vrijednost | Obrazloženje                               |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|
| <b>Izvoz robe kroz trgovinske i distributivne lance (KM)</b>          | Procjena<br>1,0 – 1,3 mlrd KM | 2,2 mlrd KM        | Rast kroz trgovinske i distributivne lance |
| <b>Izvoz trgovinskih i logističkih usluga (KM)</b>                    | Procjena (350 miliona KM)     | 700 miliona KM     | Rast kroz trgovinske i logističke usluge   |
| <b>Broj trgovinskih subjekata u regionalnim lancima snabdijevanja</b> | ~300                          | ≥700               | Efekat CEFTA i SSP                         |

### *Izvoz robe kroz trgovinske i distributivne lance (KM)*

Polazna vrijednost indikatora izvoza robe kroz trgovinske i distributivne lance procijenjena je na osnovu ukupnog izvoza robe Federacije BiH i procijenjenog udjela izvoza koji se realizuje putem trgovačkih i distributivnih kanala, a ne direktno od proizvođača. Budući da zvanična statistika ne razdvaja izvoz prema tipu izvoznog kanala, korišten je pristup procjene zasnovan na strukturi izvoza u Bosni i Hercegovini, udjelu Federacije BiH u ukupnom izvozu te međunarodnim iskustvima prema kojima se približno 10–20% izvoza robe realizuje kroz trgovačke i logističke posrednike. Na toj osnovi definisana je konzervativna početna vrijednost, uz mogućnost preciznijeg mjerenja kroz razvoj sistema monitoringa tokom implementacije Strategije.

### *Izvoz trgovinskih i logističkih usluga (KM)*

Kod indikatora izvoza trgovinskih i logističkih usluga primijenjena je slična metodološka logika, polazeći od dostupnih podataka o izvozu transportnih i logističkih usluga na nivou Bosne i Hercegovine i procijenjenog udjela Federacije BiH u tim tokovima. Kako statistički sistemi trenutno ne izdvajaju posebno trgovinske i distributivne usluge, procjena je izvedena identifikacijom relevantnog segmenta logistike, distribucije, skladištenja i digitalne trgovine koji je funkcionalno povezan sa sektorom trgovine. Ciljne vrijednosti oba indikatora određene su na osnovu očekivanog rasta sektora, planiranog razvoja logističke infrastrukture, digitalizacije poslovanja i jačanja regionalnih lanaca snabdijevanja u periodu implementacije Strategije.

#### *Broj trgovinskih subjekata uključenih u regionalne lance snabdijevanja*

Polazna vrijednost od 250–300 subjekata odražava ograničen broj firmi s kapacitetom za regionalnu integraciju. Ciljana vrijednost od minimalno 700 subjekata temelji se na ugovornim modelima saradnje, razvoju distributivnih centara i standardizaciji poslovanja.

#### *Očekivani fiskalni efekti i formalizacija*

Digitalizacija poslovanja i jačanje fiskalne transparentnosti (e-plaćanja, e-fakture, integracija POS i fiskalnih sistema) imaju potencijal povećati poresku osnovicu kroz smanjenje neprijavljenog prometa. Empirijska literatura pokazuje da digitalizacija firmi i porezne administracije može biti povezana s rastom poreskih prihoda i poboljšanjem usklađenosti. Procjene za više zemalja pokazuju da je povećanje digitalizacije firmi za jednu standardnu devijaciju povezano s povećanjem poreskih prihoda u odnosu na BDP do 3 procentna poena, uslovljeno nivoom digitalizacije poreske uprave<sup>166</sup>. U okviru Strategije će se razviti metodologija procjene fiskalnog efekta (PDV i doprinosi) na osnovu podataka Porezne uprave i agregiranih pokazatelja formalizacije.

## **4. OKVIR EVALUACIJE I IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE TE PROCES MONITORINGA I IZVJEŠTAVANJA**

### **4.1. EVALUACIJA**

---

<sup>166</sup> IMF (2025). Leveraging Digital Technologies in Boosting Tax Collection. <https://www.imf.org/-/media/files/publications/wp/2025/english/wpia2025089-print-pdf.pdf>

Evaluacija Strategije razvoja trgovine u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2026–2031 predstavlja integralni dio sistema strateškog upravljanja i ključni mehanizam osiguranja kvaliteta javnih politika, institucionalne odgovornosti i učenja zasnovanog na dokazima. Evaluacija se provodi kao kontinuirani proces procjene relevantnosti, djelotvornosti, efikasnosti, uticaja i održivosti strateških intervencija, u skladu sa normativnim okvirom Federacije Bosne i Hercegovine i međunarodno prihvaćenim standardima evaluacije javnih politika.<sup>167,168</sup>

U skladu sa Uredbom o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, br. 74/19), Strategija podliježe sistematskom evaluacijskom ciklusu koji obuhvata prethodnu evaluaciju (ex-ante), srednjoročnu evaluaciju i evaluaciju u toku implementacije, čime se osigurava da strateški dokument nije statičan plan već dinamičan instrument upravljanja razvojem.<sup>169</sup>

Prethodna (ex-ante) evaluacija Strategije provedena je u fazi njene izrade, prije formalnog usvajanja, s ciljem procjene interne koherentnosti strateškog okvira, utemeljenosti teorije promjene, realnosti pretpostavki implementacije te institucionalne i finansijske izvodljivosti planiranih mjera. Ova evaluacija osigurala je metodološku dosljednost strateškog modela, njegovu usklađenost sa razvojnim dokumentima višeg reda i pravnim okvirom Federacije BiH, kao i procjenu potencijalnih ekonomskih i strukturnih efekata intervencija u sektoru trgovine.

S obzirom na višegodišnji period implementacije i dinamičnost ekonomskog i regulatornog okruženja u kojem djeluje sektor trgovine, Strategija predviđa provođenje srednjoročne evaluacije 2029. godine. Ova evaluacija ima funkciju adaptivnog upravljanja i omogućava pravovremeno prilagođavanje strateških intervencija na osnovu empirijskih nalaza o napretku, efektima mjera i promjenama u eksternom okruženju. Time se osigurava fleksibilnost strateškog okvira i njegova sposobnost da odgovori na nove razvojne izazove, što predstavlja standard savremenih modela upravljanja javnim politikama zasnovanih na rezultatima.<sup>170</sup>

Evaluacija u toku implementacije provodi se u pretposljednjoj godini trajanja Strategije i predstavlja sveobuhvatnu procjenu ukupnog doprinosa Strategije razvoju sektora trgovine, institucionalnom jačanju i ostvarivanju definisanih strateških ciljeva. Njeni nalazi predstavljaju ključnu analitičku osnovu za definisanje narednog strateškog ciklusa, čime evaluacija postaje instrument kontinuiteta razvojne politike, a ne samo retrospektivna procjena postignuća.<sup>171</sup>

Planiranje, koordinaciju i organizaciju evaluacijskih aktivnosti provodi Federalno ministarstvo trgovine, uz angažman nezavisnih evaluatora i saradnju sa relevantnim institucijama, čime se osigurava metodološka objektivnost i institucionalna vjerodostojnost evaluacijskih nalaza, u skladu sa načelima profesionalne evaluacijske prakse.<sup>172</sup>

## 4.2. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

---

<sup>167</sup> OECD (2019). *Better criteria for better evaluation: Revised evaluation criteria definitions and principles for use*. OECD Publishing.

<sup>168</sup> European Commission. (2021). *Better regulation guidelines*. European Union.

<sup>169</sup> Vlada Federacije Bosne i Hercegovine. (2019). *Uredba o evaluaciji strateških dokumenata u Federaciji Bosne i Hercegovine*. Službene novine Federacije BiH, 74/19.

<sup>170</sup> OECD (2019). Op. cit.

<sup>171</sup> European Commission (2021). Op. cit.

<sup>172</sup> OECD (2019). Op. cit.

Implementacija Strategije zasniva se na principu institucionalne integracije strateškog planiranja i operativnog upravljanja, čime se strateški ciljevi prevode u konkretne javne politike, programe i budžetske odluke. Strategija se ne provodi kao paralelan dokument već kao upravljački okvir koji se operacionalizira kroz postojeći sistem planiranja rada organa uprave, u skladu sa Uredbom o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, br. 74/19).<sup>173</sup>

Ovakav pristup osigurava da su strateški prioriteti neposredno povezani sa planiranjem budžetskih sredstava, raspodjelom institucionalnih odgovornosti i definisanjem operativnih aktivnosti. Time se uspostavlja funkcionalna veza između strateškog upravljanja i javnog finansijskog menadžmenta, što predstavlja temelj savremenog modela upravljanja javnim sektorom.<sup>174</sup>

Implementacija Strategije odvija se kroz koordinirano djelovanje nadležnih institucija, uz jasno definisane mehanizme horizontalne i vertikalne koordinacije, čime se osigurava usklađenost mjera između različitih nivoa upravljanja i sektorskih politika. Strategija se implementira kao dio redovnog institucionalnog djelovanja, čime se njeni ciljevi integiraju u planske, regulatorne i razvojne procese relevantnih organa uprave.

#### 4.3. MONITORING I IZVJEŠTAVANJE

Monitoring Strategije predstavlja kontinuiran proces praćenja implementacije, mjerenja rezultata i generiranja informacija potrebnih za donošenje upravljačkih odluka. Njegova svrha nije samo evidencija aktivnosti, već osiguranje pravovremenog uvida u napredak, identifikacija odstupanja od planiranih rezultata i omogućavanje korektivnih intervencija u toku implementacije.<sup>175</sup>

Sistem monitoringa Strategije zasniva se na strukturiranom okviru indikatora koji omogućava praćenje odnosa između uložених resursa, provedenih aktivnosti, ostvarenih rezultata i dugoročnih razvojnih efekata. Time se osigurava logička povezanost između strateških ciljeva i mjerljivih promjena u sektoru trgovine, što predstavlja temelj rezultatski orijentisanog upravljanja.<sup>176</sup>

Praćenje implementacije provodi se kroz redovno prikupljanje i analizu podataka iz institucionalnih evidencija, statističkih izvora i administrativnih registara, uz osiguranje metodološke konzistentnosti i uporedivosti podataka tokom cijelog perioda implementacije. Godišnje izvještavanje o realizaciji Strategije predstavlja formalni instrument odgovornosti i transparentnosti. Izvještaj se izrađuje do juna svake tekuće godine za prethodnu godinu implementacije i sadrži analitički prikaz napretka u ostvarivanju strateških ciljeva, procjenu realizacije mjera, finansijsku analizu utroška sredstava i identifikaciju ključnih izazova u implementaciji.

---

<sup>173</sup> Vlada Federacije Bosne i Hercegovine. (2019). *Uredba o trogodišnjem i godišnjem planiranju rada, monitoringu i izvještavanju u Federaciji Bosne i Hercegovine*. Službene novine Federacije BiH, 74/19.

<sup>174</sup> European Commission (2021). Op. cit.

<sup>175</sup> OECD (2019). Op. cit.

<sup>176</sup> UNDP (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*. United Nations Development Programme.

Proces monitoringa i izvještavanja koordinira Federalno ministarstvo trgovine, uz institucionalnu podršku nadležnih organizacionih jedinica za strateško planiranje. Ovaj sistem omogućava kontinuirano učenje, pravovremeno prilagođavanje mjera i osiguranje transparentnog upravljanja javnim resursima, čime Strategija funkcioniše kao adaptivan instrument javne politike koji se razvija na osnovu empirijskih nalaza i institucionalnog iskustva (OECD, 2019; European Commission, 2021).<sup>177</sup>

## **5. USKLAĐENOST STRATEGIJE RAZVOJA TRGOVINE FBIH 2026–2031 SA STRATEGIJOM RAZVOJA FBIH 2021–2027 I OKVIROM ZA REALIZACIJU CILJEVA ODRŽIVOG RAZVOJA U BIH**

---

<sup>177</sup> European Commission (2021). Op. cit.

Sektorska strategija razvoja trgovine Federacije BiH 2026–2031 oblikovana je tako da bude u punoj sinergiji sa ciljevima i prioritetima generalne Strategije razvoja FBiH 2021–2027 i razvojnim pravcima i akceleratorima iz Okvira za realizaciju ciljeva održivog razvoja. Generalna strategija postavila je okvir ubrzanog, inkluzivnog i održivog razvoja FBiH, naglašavajući digitalnu transformaciju, jačanje konkurentnosti, razvoj ljudskih resursa, održivi razvoj, regionalnu ravnotežu, institucionalno jačanje, inovacije i progres prema EU integracijama. Također, u Okviru za realizaciju ciljeva održivog razvoja utvrđena su tri pravca održivog razvoja u Bosni i Hercegovini: **1) Dobra uprava i upravljanje javnim sektorom, 2) Pametan rast, 3) Društvo jednakih mogućnosti, te dvije horizontalne teme: 1) Ljudski kapital za budućnost i 2) Princip „Niko ne smije biti isključen“.** U nastavku slijedi analitički, argumentiran prikaz kako sektorska strategija trgovine logično proizlazi iz ovih razvojnih pravaca uz identifikaciju konkretnih mjera iz sektorske strategije koje doprinose ostvarenju ključnih razvojnih ciljeva opće strategije i razvojnih pravaca iz Okvira.

## 5.1. DIGITALNA TRANSFORMACIJA I INOVACIJE

Generalna strategija FBiH prepoznaje digitalizaciju i inovacije kao ključne akcelerate ekonomskog rasta i konkurentnosti. U skladu sa tim, sektorska strategija trgovine uvela je niz mjera usmjerenih na ubranu digitalnu transformaciju trgovinskog sektora. Najznačajnija je mjera „Digitalna transformacija i razvoj e-trgovine“ (1.2.1) kojom se nastoji poticati usvajanje savremenih digitalnih rješenja u poslovnim procesima trgovaca i izgradnja sigurnog elektroničkog trgovinskog ekosistema. Kroz ovu mjeru, trgovcima se pružaju finansijski poticaji za nabavku softvera, digitalnih alata i opreme što direktno odgovara pozivu opće strategije da se ohrabre firme na korištenje novih tehnologija radi povećanja produktivnosti i inovativnosti u poslovnim aktivnostima. Digitalna transformacija i razvoj e-trgovine podrazumijeva faznu digitalnu transformaciju sektora trgovine, uz adekvatnu tehničku, savjetovadnu i edukativnu podršku malim i srednjim trgovcima

Mjera digitalne transformacije uključuje razvoj digitalne infrastrukture za bezgotovinsko plaćanje (npr. QR kodovi, POS uređaji) i jedinstvene državne e-commerce data platforme čime se stvara podatkovna osnova za upravljanje trgovinom na bazi objektivnih pokazatelja. Time sektorska strategija trgovine doprinosi generalnom cilju razvoja javne digitalne infrastrukture i otvorenih podataka. Poseban naglasak stavljen je na inkluzivnost digitalizacije jer se zapravo osigurava da i mikro i mali trgovci budu obuhvaćeni (programi digitalne spremnosti) kako bi digitalna ekonomija bila dostupna svima, a ne samo velikim poslovnim sistemima. Ovo je u duhu opće strategije razvoja koja digitalnu transformaciju posmatra kao proces koji treba obuhvatiti cjelokupno društvo i sve regione FBiH, ne ostavljajući nikoga po strani. Također, navedene mjere podržavaju pokretač iz Okvira za realizaciju ciljeva održivog razvoja koji naglašava potrebu za **digitalizacijom ekonomije** kako bi se povećala produktivnost i konkurentnost ekonomije.

Paralelno sa gore navedenim, trgovinska strategija također podržava inovacije u sektoru kroz modernizaciju poslovanja. Mjera „Jačanje poslovnih kapaciteta i modernizacija trgovinskih subjekata“ (1.1.1) obuhvata subvencije za uvođenje inovativnih tehnologija i digitalnih rješenja u trgovinskim preduzećima. Od korisnika se zahtijeva i implementacija digitaliziranih procedura (npr. e-računi, digitalno rješavanje reklamacija i slično) što unapređuje operativnu efikasnost i transparentnost. Na taj način, sektorska strategija trgovine direktno podržava prioritet 1.1 generalne strategije razvoja (povećanje digitaliziranosti ekonomije) integrisanjem digitalnih inovacija u sektor trgovine. Rezultat ovih mjera biće modernizovan trgovinski sektor sa većim učešćem e-trgovine, efikasnijim procesima i novim digitalnim uslugama što u

konačnici doprinosi i razvoju inovativnih poslovnih modela (što je zapravo u potpunoj koherentnosti sa razvojnom vizijom FBiH).

## 5.2. JAČANJE KONKURENTNOSTI I IZVOZNA ORIJENTACIJA

Povećanje konkurentnosti privatnog sektora i otvaranje prema izvoznim tržištima centralni su ciljevi opće Strategije razvoja FBiH (strateški cilj 1: ubrzan ekonomski razvoj). Naime, strategija poziva na mjere za podršku izvozu i stvaranje proizvoda veće dodane vrijednosti, te uklanjanje barijera za nastup na EU i drugim tržištima. Sektorska strategija trgovine je u potpunosti usklađena s tim smjernicama jer njen strateški cilj 1 eksplicitno glasi „Povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti sektora trgovine u FBiH”. Sve prioritete mjere unutar strategije trgovine osmišljene su tako da ojačaju konkurentsku poziciju trgovinskih preduzeća i integriraju domaću trgovinu u šire tržišne tokove.

Prvo, mjera 1.1.1. Modernizacija trgovinskih subjekata direktno doprinosi konkurentnosti kroz povećanje produktivnosti i kvaliteta usluga. Specifično, podržava se nabavka savremene opreme i standardizacija poslovanja uvođenjem međunarodno priznatih standarda kvalitete (ISO, HACCP, itd.). Time se domaći trgovci osposobljavaju da ispune zahtjeve međunarodnih tržišta što rezonuje sa mjerama opće strategije o podršci primjeni međunarodnih standarda radi olakšavanja izvoza. Povećanje usklađenosti sa globalnim standardima u trgovini jača povjerenje potrošača i poslovnih partnera, omogućava domaćim proizvodima lakši pristup EU tržištu i doprinosi cilju generalne strategije razvoja podižući učešće proizvoda više dodane vrijednosti u izvozu.

Dalje, strategija trgovine adresira strukturalni problem niske uključenosti domaćih proizvođača u lance snabdijevanja. Mjera 1.1.2. „Povećanje udjela domaćih proizvoda u trgovinskim lancima” ima za cilj bolje povezivanje domaće proizvodnje s maloprodajnim lancima. Tako se smanjuje uvozna ovisnost i potiče domaća dodana vrijednost u prometu robe (što je također potpuno u skladu sa opredjeljenjem generalne strategije da se kroz razvoj domaćih kapaciteta popravi trgovinski balans i otvore nova radna mjesta u lokalnoj industriji). Podizanjem udjela domaćih proizvoda jača se konkurentnost cijele privrede i pokrivenost uvoza izvozom što opća strategija ističe kao važan indikator održivog rasta. Ova mjera, između ostalog, uključuje jačanje povezanosti sektora trgovine sa domaćom prerađivačkom industrijom i turizmom, s ciljem povećanja zastupljenosti domaćih proizvoda i stvaranja kraćih i otpornijih lanaca snabdijevanja, kroz razvoj stabilnijih ugovornih odnosa između proizvođača i trgovačkih lanaca, unapređenje logističke i distributivne infrastrukture, te zajedničke promotivne i brending aktivnosti koje domaće proizvode pozicioniraju kao prepoznatljiv dio potrošačke ponude i turističke potrošnje. Mjera se provodi na nediskriminatoran način, bez uvođenja kvota ili ograničenja uvoza. Fokus je na transparentnosti i informisanju potrošača te standardizovanom označavanju i prezentaciji domaćih proizvoda kroz dobrovoljne sporazume s trgovačkim lancima (‘Domaća polica’). Ovim pristupom se izbjegavaju mjere koje bi se mogle tumačiti kao kvantitativna ograničenja ili mjere istog učinka u regionalnoj i EU trgovini.

Posebno značajan aspekt usklađenosti je fokus na izvoznju orijentaciju i regionalnu integraciju. Sektorska strategija trgovine uvodi mjeru 1.2.4. „Jačanje regionalne saradnje i izvozne orijentacije”, kroz koju se domaćim kompanijama olakšava pristup regionalnim i evropskim tržištima. Ova mjera predviđa aktivnosti poput kreiranja online B2B platformi za povezivanje domaćih proizvođača i trgovaca sa inostranim partnerima, te programa za nastup na međunarodnim sajmovima pod sloganom „Made in BiH – Export Boost”.

Takve inicijative reflektuju prioritet 1.4 generalne Strategije razvoja FBiH kojim se nastoji podržavati izvoz i internacionalizaciju, uključujući umrežavanje privrede u globalne lance vrijednosti. Pored promocije brendova, mjera 1.2.4 se bavi i usklađivanjem propisa s EU i CEFTA standardima u oblasti trgovine. To uključuje implementaciju principa EU Direktive o uslugama (olakšano prekogranično poslovanje) i uklanjanje tehničkih prepreka trgovini. Na taj način, sektorska strategija uklanja upravo one barijere na koje generalna strategija ukazuje da ih treba eliminirati radi jačeg izvoza osiguravajući da domaći proizvodi ispunjavaju standarde kvaliteta i označavanja koje zahtijevaju EU tržišta (što je preduvjet za povećanje izvoza). Realizacijom sektorskih mjera ubrzat će se stvaranje i uključivanje privrede u globalne lance vrijednosti što je u Okviru naglašeno kao jedan od pokretača za ostvarivanje razvojnog pravca Pametni rast.

Također, mjera 1.2.2. „Modernizacija logistike i prekogranične trgovine” snažno doprinosi konkurentnosti poboljšavanjem trgovinske infrastrukture. Kroz digitalizaciju carinskih i poštanskih procedura (One-Stop eCustoms) i razvoj last-mile logističke mreže (paketomati, PUDO tačke), ova mjera skraćuje rokove isporuke, smanjuje troškove dostave i olakšava prekogranično poslovanje. Dodatno, generalna strategija razvoja u širem smislu naglašava važnost infrastrukturnog povezivanja sa regijom i svijetom kako bi se povećala međunarodna konkurentnost privrede. Implementacijom moderne logističke mreže kompatibilne sa evropskim standardima, strategija trgovine direktno doprinosi tom cilju jer će roba iz FBiH brže stizati do kupaca, a domaći trgovci će lakše poslovati na regionalnom i EU tržištu. Efekti će biti vidljivi kroz veći obim e-trgovine i bolje pozicioniranje BiH unutar globalnih tokova robe što generalna strategija prepoznaje kao faktor dugoročnog rasta.

Na kraju, vrijedi istaknuti mjeru 1.1.6. „Razvoj slobodnih zona i privlačenje stranih ulaganja”, kojom sektorska strategija trgovine doprinosi poboljšanju investicione klime i konkurentnosti. Predviđena je reforma zakonskog okvira za slobodne zone (modernizacija Zakona o slobodnim zonama FBiH) kako bi se stvorili predvidivi i investitorima privlačni uslovi poslovanja. To korespondira sa širim naporima opće strategije na poboljšanju poslovnog okruženja i privlačenju investicija kao pokretača ekonomskog razvoja. Povezivanjem slobodnih zona sa logističkim lancima i lokalnim dobavljačima, mjera 1.1.6 nastoji povećati domaću dodanu vrijednost u izvozu i integritati domaća mala i srednja preduzeća u međunarodne lance vrijednosti. Generalna strategija ističe da je BiH mala ekonomija koja mora biti otvorena i integrirana uz privlačenje stranog kapitala i tehnologija radi ubrzanja rasta. U tom svjetlu, mjere poput ove, koje rezultiraju povećanim izvozom iz slobodnih zona, višim brojem investitora i transferom tehnologije, nedvojbeno doprinose ostvarenju vizije opće strategije o konkurentnoj, izvozu okrenutoj ekonomiji. Potrebno je naglasiti da su mjere iz sektorske strategije usaglašene sa Okvirom gdje se navodi potreba povećanja javnih investicija u infrastrukturu s obzirom na to da se na taj način omogućava uvođenje komercijalne discipline u isporuku infrastrukturnih usluga, uz istovremeno povećanje efikasnosti i smanjenje troškova.

### **5.2.1. Tržište rada i obrazovanje u funkciji trgovine**

Jedan od stubova generalne Strategije razvoja FBiH je prosperitetan i inkluzivan društveni razvoj što obuhvata povećanje zaposlenosti, razvoj ljudskog kapitala i prilagođavanje obrazovanja potrebama tržišta rada. U kontekstu trgovine, strategija FBiH prepoznaje problem neusklađenosti ponude i potražnje na tržištu rada jer postoje hiljade nezaposlenih sa zvanjem trgovca, dok istovremeno poslodavci teško nalaze kvalifikovanu radnu snagu, a obrazovni sistem ne pruža dovoljno praktičnih vještina. Sektorska strategija razvoja trgovine adresira ove

izazove kroz mjeru 1.1.5. „Razvoj ljudskih resursa i tržišta rada u trgovini” osiguravajući direktnu vezu sa prioritetima opće strategije u oblasti obrazovanja i zapošljavanja.

Ova mjera uvodi dualno obrazovanje za sektor trgovine kroz uspostavu partnerstava između srednjih škola, fakulteta i trgovačkih kompanija kako bi učenici sticali praktična znanja uz školovanje. Time se obrazovni programi usklađuju sa stvarnim potrebama tržišta rada što je upravo ono na čemu generalna strategija insistira (povećanje fleksibilnosti obrazovnog sistema i saradnje sa poslodavcima). Dualni programi i mentorska praksa u trgovini doprinose da mladi kadrovi po završetku školovanja budu spremni za rad, te se time smanjuje jaz između teorije i prakse, a stopa nezaposlenosti među mladima/trgovcima se dugoročno snižava. Aktivnosti iz ove mjere usklađene su sa Okvirom i pokretačem koji naglašava potrebu kurikularne reforme koja je važna za kontinuirano unapređenje nastavnog plana i programa u srednjim stručnim školama, zasnovanog na ishodima učenja i ključnim kompetencijama u saradnji sa svim relevantnim akterima, kako bi u većoj mjeri bili usklađeni s potrebama tržišta rada, te osigurali učenicima znanje, vještine i kompetencije koje će unaprijediti njihovu mogućnost zapošljavanja.

Također, mjera 1.1.5 predviđa vaučerski sistem za obuke i prekvalifikacije radnika i nezaposlenih. Kroz vaučere, osobe mogu brzo steći nove vještine (digitalne, komunikacijske, prodajne) koje su tražene u savremenom trgovačkom poslovanju. Ovo direktno doprinosi generalnom strateškom cilju povećanja zapošljivosti radne snage putem cjeloživotnog učenja i brze prekvalifikacije i ostvarenju ciljeva održivog razvoja kroz aktivaciju pokretača usmjerenih na smanjenje broja osoba bez znanja ili vještina i njihova integracija na tržište rada, uspostavljanjem efikasnog sistema cjeloživotnog učenja i razvoju digitalnih vještina. Omogućiti brz odgovor obrazovanja na potrebe privrede je istaknuto kao prioritet, a sektorska strategija upravo to čini kroz finansijski poticaj za kratke obuke i kurseve. Rezultat će biti kvalifikovanija radna snaga u trgovini koja je spremna za digitalnu ekonomiju i nove trendove (poput e-trgovine) što je u skladu sa vizijom generalne strategije o društvu koje koristi prilike digitalnog doba.

Bitna komponenta mjere razvoja ljudskih resursa jeste zadržavanje kvalifikovanih radnika u sektoru trgovine. Sektorska strategija trgovine planira programe poboljšanja radnih uslova, mogućnosti napredovanja i drugih motivacijskih mjera (“Ostani i napreduj” program) kako bi se smanjila fluktuacija zaposlenih. Generalna strategija naglašava inkluzivnost i kvalitet radnih mjesta (kroz podizanje standarda rada u trgovini doprinosi se socijalnoj stabilnosti i kvalitetu usluga). Stvaranje boljih uslova rada za 18% ukupne radne snage FBiH (toliko, naime, sektor trgovine zapošljava) ima širok društveni efekt: povećava se zadovoljstvo radnika, a trgovina postaje atraktivnija za kvalifikovane kadrove što je zaista nužno za održiv rast. Sve ove mjere su primjer logičke usklađenosti u kojoj sektorska strategija prepoznaje da bez ljudskog kapitala nema konkurentnosti što je ujedno jedna od centralnih poruka i generalne strategije.

Konačno, integriran pristup je vidljiv i u tome što se za realizaciju ove mjere planira saradnja više institucija: Federalno ministarstvo trgovine koordiniše, ali uz partnerstvo sa ministarstvima obrazovanja, zavodima za zapošljavanje, poslodavcima i dr.. Ovo horizontalno povezivanje odražava princip generalne strategije da je razvoj višesektorski poduhvat koji zahtijeva koordinaciju obrazovnih, privrednih i javnih institucija. Na kraju, mjera 1.1.5 jasno popunjava jednu od uočenih slabosti (neusklađenost obrazovnog sistema) i to na način koji obezbjeđuje održivost (kroz mentorski rad i učešće privatnog sektora). Time strategija trgovine ne samo da prati opću strategiju, nego i daje konkretan mehanizam za njeno provođenje u praksi u domenu trgovinskih zanimanja.

### 5.2.2. Održivi razvoj i zelena tranzicija

Princip održivog razvoja prožima generalnu Strategiju razvoja FBiH (strateški cilj 3: resursno efikasan i održiv razvoj). FBiH se obavezala na Agendu 2030 i evropsku Zelenu agendu što znači integrisanje klimatskih i ekoloških ciljeva u sve sektorske politike. Sa tim u vezi, sektorska strategija trgovine uvodi „zelenu dimenziju” razvoja trgovine koja je u potpunosti usklađena sa generalnom strategijom i Okvirom za realizaciju ciljeva održivog razvoja. Konkretno, mjera 1.2.3. „Razvoj održivih i zelenih poslovnih praksi” ima za cilj transformaciju trgovinskog sektora prema ekološki prihvatljivom i resursno efikasnom poslovanju što je u potpunosti u skladu sa pokretačem iz Okvira usmjerenim na razvoj "zelenih" vještina i poslova.

Ova mjera obuhvata podstičaje trgovcima za prelazak na ekološki prihvatljivu ambalažu, opremu i tehnologije uz razvoj kriterija za certifikaciju “zelenih trgovina”. Tako se direktno provode smjernice generalne strategije o promoviranju cirkularne ekonomije i smanjenju otpada. U skladu s prioritetom 3.1 opće strategije (unapređenje upravljanja otpadom i resursima) i akceleratorom iz Okvira (pametno upravljanje prirodnim resursima i okolišem), mjera 1.2.3 uvodi minimalne standarde održive ambalaže (povratna, reciklabilna, smanjena ambalaža za e-trgovinu) i postepenu primjenu tih standarda kod trgovačkih subjekata. Time se sektor trgovine uključuje u šire napore za uspostavu cirkularne ekonomije u BiH gdje se otpad minimizira, a vrijedni materijali zadržavaju u opticaju što je duže moguće.

Strategija trgovine dalje doprinosi održivom razvoju kroz poticanje energetske efikasnosti u maloprodajnim objektima. Mjera 1.2.3 predviđa sufinansiranje energetskih audita trgovina i mjera uštede energije. Ovo je potpuno u skladu sa nastojanjima generalne strategije da se poveća energetska efikasnost privrede i smanji ugljeni otisak te u skladu sa dekarbonizacijom energetskog sektora navedenim u Okviru (akcelerator: zeleni rast i čista energija). Kroz energijski efikasnije trgovine, smanjuju se emisije CO<sub>2</sub> i operativni troškovi, doprinoseći klimatskim ciljevima FBiH. Pored toga, planirane su edukativne kampanje o održivoj potrošnji i zelenim proizvodima što odražava intenciju opće strategije da se podigne svijest građana o održivosti i tako podstaknu promjene u ponašanju (npr. odgovorna potrošnja, kako predviđa Agenda 2030).

Važno je napomenuti da je ova zelena mjera usklađena i sa EU politikama jer se eksplicitno navodi da se provodi u skladu sa politikama EU zelene tranzicije. Federalna strategija razvoja teži usklađivanju sa EU ekološkim standardima, pa sektorska strategija trgovine time osigurava da trgovinski sektor neće zaostajati u provođenju evropskih zelenih direktiva (npr. smanjenje jednokratne plastike, veći nivo reciklaže, sprečavanje “greenwashing”-a itd.). Mjera 1.2.3 uključuje čak i nadzor nad lažnim ekološkim tvrdnjama i uvođenje standardiziranih oznaka za “eko proizvode” čime se štite potrošači i osigurava vjerodostojnost zelenog marketinga. Ova mjera direktno doprinosi jačanju kontrole i praćenja kvaliteta eko sistema što ciljevi održivog razvoja naglašavaju u akceleratoru „pametno upravljanje prirodnim resursima i okolišem”.

Ovakav integralan pristup (kombinacija regulatornih mjera, finansijskih poticaja i edukacije) odražava kritičko razumijevanje da održivi razvoj nije samo pitanje zaštite okoliša, već i povećanja otpornosti i konkurentnosti sektora. U tome se sektorska strategija poklapa sa generalnom koja održivi razvoj vidi kao transversalni cilj koji će donijeti i ekonomsku otpornost (npr. nova zelena radna mjesta, smanjeni uvoz energije, bolje zdravlje stanovništva). Zaključno, kroz zelenu tranziciju trgovine, FBiH nastoji ispuniti i svoje međunarodne obaveze. Usklađenost razvojnih pravaca je očigledan jer zapravo generalna strategija zahtijeva “dekarbonizaciju” i kružnu ekonomiju, a sektorska strategija pruža konkretne alate (fond za

zelenu ambalažu, program “Zelene trgovine FBiH”, standard “Eko proizvod” itd.) da se ti koncepti provedu unutar trgovinskog sektora. Ovakva koherentnost osigurava da razvoj trgovine doprinosi ciljevima održivog razvoja na nivou cijele FBiH.

### **5.2.3. Regionalna kohezija i ravnomjeran razvoj**

Generalna Strategija razvoja FBiH naglašava uravnotežen regionalni razvoj kao uslov održivog napretka u kojoj je također prepoznato da velike razlike u razvijenosti kantona ometaju jedinstven ekonomski prostor i zahtijevaju ciljne regionalne politike. Također, u Okviru za realizaciju ciljeva održivog razvoja naglašava se jačanje uloge gradova i regija kao pokretača razvoja, gdje se trebaju prepoznati lideri privatnog sektora i podržati ih aktivnim mjerama, posebno iz oblasti partnerstva javnog i privatnog sektora i time postići uspostavu i razvoj lanaca vrijednosti. Iako strategija trgovine primarno djeluje na sektorskom nivou, u njoj su ugrađene mjere koje posredno i neposredno doprinose regionalnoj koheziji unutar FBiH.

Prije svega, dijagnostički dio sektorske strategije identifikovao je problem regionalnih nejednakosti u trgovini (koncentracija trgovinske djelatnosti u nekoliko kantona naspram stagnacije u manjim kantonima). Kao odgovor, niz mjera osmišljen je tako da uključi i manje razvijene sredine u modernizacijske tokove. Primjer je program digitalne transformacije mikro i malih trgovaca (P24) u okviru mjere 1.2.1 koji posebno cilja male trgovce širom FBiH. Omogućavanjem da i najmanje prodavnice dobiju pristup digitalnim alatima i bezgotovinskom plaćanju, sprečava se produbljivanje jaza između urbanih centara (gdje dominiraju veliki lanci) i ruralnih/općinskih sredina. Inkluzivna digitalizacija osigurava da trgovci iz svih krajeva FBiH mogu konkurirati na tržištu i pružati savremene usluge kupcima doprinoseći ravnomjernijem razvoju na teritoriji cijelog entiteta.

Dalje, mjera 1.2.2. Modernizacija logistike ima važnu regionalnu komponentu. Razvoj nacionalne last-mile logističke mreže (paketomati, PUDO lokacije) neće biti limitiran na najveće gradove, nego će pokriti i manje razvijena područja. Prema očekivanjima strategije, modernizovana logistika poboljšava dostupnost proizvoda i u urbanim i ruralnim sredinama što praktično znači da će i kupci u udaljenijim dijelovima FBiH imaće bržu i jeftiniju dostavu. Time se kvaliteta usluge i standard potrošača izjednačava bez obzira na regiju što je bitan aspekt društvene kohezije. Također, ova mjera podržava razvoj lokalnih logističkih MSP-a u cijeloj FBiH, a ne samo u urbanim centrima, čime se generišu poslovne prilike i u perifernim općinama. Ovakav teritorijalno uravnotežen pristup razvoju infrastrukturnih servisa usklađen je sa ciljem opće strategije da se smanje dispariteti i da svi građani, bez obzira na mjesto stanovanja, imaju pristup modernim uslugama.

Direktan doprinos regionalnoj koheziji je plan osnivanja novih slobodnih zona u manje razvijenim područjima. Kroz projekat Master plan razvoja novih slobodnih zona (P19) unutar mjere 1.1.6, predviđa se razvoj slobodnih zona u Bihaću i Livnu (kao i Gradišci u RS-u što implicira međuentitetsku saradnju). Ova intervencija ima dvostruki značaj. Naime, ekonomski podstiče investicije i izvoz u Krajini i Zapadnoj Hercegovini, a ujedno jača regionalnu ravnotežu time što se benefiti industrijskog/trgovinskog razvoja prostorno disperziraju izvan tradicionalnih centara (Sarajevo, Tuzla, Zenica). Generalna strategija je eksplicitno ukazala da je potrebna intenzivna primjena politika regionalnog razvoja da bi se manje razvijeni dijelovi FBiH brže razvijali. Sektorska strategija trgovine odgovara na to kroz instrument slobodnih zona time stvarajući poslovne enklave u rubnim područjima koje mogu privući investitore ponudom povoljnih uslova i logističke povezanosti. Dugoročno, to vodi ka otvaranju radnih mjesta u tim kantonima i smanjenju pritiska migracija prema razvijenijim centrima.

Uz ove mjere, vrijedi pomenuti i da edukativni programi i obuke u okviru strategije (npr. Akademija trgovine, dualno obrazovanje) neće biti limitirani geografski. Uključivanjem obrazovnih institucija iz raznih dijelova FBiH, strategija osigurava da se i kadrovski kapaciteti ravnomjerno jačaju. Kritički posmatrano, iako strategija trgovine nije primarno teritorijalna strategija, integrisanjem navedenih elemenata ona demonstrira osjetljivost na regionalni kontekst razvoja. Time se povećava vjerovatnoća da koristi od rasta trgovine budu široko rasprostranjene što je u skladu s inkluzivnim duhom i karakterom generalne strategije razvoja.

#### **5.2.4. Institucionalno jačanje i EU integracije**

Modernizacija i jačanje institucija, te harmonizacija pravnog okvira sa EU *acquis-em* (pravna stečevina EU) predstavljaju temeljne preduslove održivog razvoja u generalnoj strategiji FBiH (strateški cilj 4 posvećen je efikasnom, transparentnom javnom sektoru i vladavini prava). Potpuna usklađenost sektorske strategije trgovine sa ovim aspektom ogleda se u nizu mjera usmjerenih na unapređenje institucionalnog i regulatornog okruženja trgovinskog sektora uz eksplicitno referiranje na standarde EU i međunarodne najbolje prakse.

Ključna je mjera 1.1.3. „Jačanje institucionalnog i regulatornog okvira” u trgovini koja sistemski poboljšava pravila igre na tržištu. Ova mjera predviđa reviziju i modernizaciju zakona koji regulišu unutrašnju trgovinu, zaštitu potrošača i elektronsku trgovinu sa ciljem da se oni usklade sa zahtjevima savremenog tržišta i EU standardima. Upravo ovakav pristup (usklađivanje domaće regulative sa pravnom stečevinom EU) stoji i u općoj strategiji kao načelo za sve sektore na putu evropskih integracija. Konkretno, kroz modernizaciju Zakona o trgovini i pratećih propisa, sektorska strategija stvara predvidivije i transparentnije poslovno okruženje što podstiče investicije i pravednu konkurenciju. Generalna strategija naglašava važnost pravne sigurnosti i smanjenja administrativnih barijera za privredu, dok mjera sektorske strategije trgovine 1.1.3 direktno to ostvaruje smanjivanjem birokratskih opterećenja u trgovini (npr. preporuke za rasterećenje poreskih i carinskih procedura).

Poseban vid institucionalnog jačanja je unaprjeđenje kapaciteta inspeksijskih i regulatornih tijela. Sektorska strategija uvodi obuke za inspektore i službenike radi dosljedne primjene novih propisa na cijeloj teritoriji FBiH. Time se adresira neujednačena provedba zakona po kantonima i jača koordinacija što je u skladu sa zahtjevom generalne strategije za efikasnijom javnom upravom i jednakim postupanjem svuda u FBiH. Kroz projekt jačanja inspekcija (P9) i uspostavu digitalne platforme „Transparentno tržište” koja objedinjuje podatke o cijenama, nadzoru i pritužbama, podiže se i transparentnost tržišta. Opća strategija smatra transparentnost i borbu protiv sive ekonomije važnim za razvoj, a sektorska strategija trgovine doprinosi ovoj oblasti vrlo praktično (digitalna javna baza o tržišnim informacijama povećava informisanost i povjerenje, a istovremeno suzbija nepoštene prakse). Također, prethodno navedeno dodatno jača institucionalnu infrastrukturu potrebnu za uspješan tržišni sistem a ujedno je usmjerena na građane i poslovni sektor, što doprinosi ostvarenju ciljeva održivog razvoja navedenih u Okviru koji su usmjereni na uspostavljanje dobre uprave i upravljanjem javnim sektorom.

U domenu zaštite potrošača, što je također dio regulatornog okvira, sektorska strategija je uvela zasebnu mjeru (1.1.4) kojom se gradi efikasniji sistem rješavanja potrošačkih prigovora i nadzora nad poštivanjem potrošačkih prava. Digitalna platforma „e-potrošač FBiH” i standardizacija procesa reklamacija povećavaju transparentnost i brzinu rješavanja sporova. Ovo ne samo da je u skladu s domaćim Zakonom o zaštiti potrošača, već reflektuje i evropske trendove (EU direktive zahtijevaju postojanje efikasnih mehanizama vansudskog rješavanja

potrošačkih sporova, ADR/ODR platformi itd.). Jačanjem povjerenja potrošača u zaštitu njihovih prava, stvara se fer tržišna utakmica što generalna strategija implicitno podrazumijeva kada govori o tržištu u kojem kompanije konkurišu pod jednakim uslovima uz poštivanje prava potrošača. Kroz ovu mjeru, strategija trgovine demonstrira razumijevanje da su zadovoljni i zaštićeni potrošači važni za održiv rast potrošnje i razvoj tržišta, te time posredno doprinosi i društvenom cilju podizanja kvaliteta života.

Što se tiče EU integracija, sektorska strategija trgovine prožeta je aktivnostima usmjerenim na usklađivanje sa EU standardima i pripremu za pretpristupne fondove. Gotovo svaka prioritetna oblast ima komponentu koja se referira na EU: od prilagođavanja e-trgovinskih propisa EU standardima (mjera 1.2.1), preko digitalizacije carinskih procedura u skladu s EU praksama (mjera 1.2.2), do harmonizacije tehničkih zahtjeva za proizvode na CEFTA/EU tržištima (mjera 1.2.4). Pored toga, sektorska strategija trgovine predviđa aktivno učešće Federalnog ministarstva trgovine u inicijativama kao što su EU4Trade i CEFTA radne grupe radi uklanjanja trgovinskih barijera.

Ovakva proaktivna uloga institucija FBiH na međunarodnoj sceni izrazito je usklađena sa generalnom strategijom koja nastoji ubrzati integraciju BiH u regionalne i evropske ekonomske tokove. Naglašeno je da FBiH treba koristiti EU pretpristupne fondove i regionalne programe, a u strategiji trgovine vidimo planirano oslanjanje na EU fondove kao izvor finansiranja mnogih mjera (digitalizacija, zelena tranzicija, obuke). To znači da je sektorska strategija već dizajnirana tako da apsorbuje međunarodnu pomoć i implementira EU standarde što je optimalno za zemlju kandidata za članstvo u EU.

Institucionalno jačanje ogleda se i u međusobnoj koordinaciji različitih nivoa vlasti. Naprimjer, u reformi slobodnih zona (1.1.6) predviđena je saradnja FBiH sa državnim agencijama (FIPA, UIO) i čak entitetska saradnja (FBiH/RS) oko razvoja novih zona. Ovo pokazuje svijest da razvojne politike zahtijevaju horizontalno i vertikalno usklađivanje što je osnovni princip Uredbe o izradi strateških dokumenata i sama generalna strategija to potencira.

Sektorska strategija trgovine je, dakle, ukorijenjena u institucionalni okvir FBiH, te predviđa Savjet za razvoj trgovine FBiH kao forum za multisektorski dijalog, te jasno definiše nosioce i partnere za svaku mjeru, uključujući ministarstva, agencije, komore i dr. Ovakva holistički razrađena institucionalna mreža implementacije svjedoči o kritičkom rezonovanju i praktičnoj implementaciji jer plan nije samo spisak želja, već operacionalizacija generalnih razvojnih smjernica kroz postojeće (i ojačane) institucije.

Usklađenost između dvije strategije evidentna je i sadržajno i proceduralno. Sektorska strategija trgovine, slijedeći krovnu strategiju razvoja, uspijeva da integriše više razvojnih dimenzija: ekonomske (konkurentnost, produktivnost, inovacije), socijalne (zapošljavanje, obrazovanje, potrošačka prava), ekološke (zeleno poslovanje) i upravljačke (institucije, zakonodavstvo, EU integracija). Time se osigurava koherentnost razvojnih pravaca, te sve definirane mjere u strategiji trgovini doprinose širim prioritetima FBiH bez kontradiktornosti ili izdvojenosti. Naprotiv, postoji apsolutna sinergija jer npr. digitalna transformacija sektora trgovine ne samo da povećava konkurentnost, već doprinosi i suzbijanju sive ekonomije (fiskalna disciplina kroz bezgotovinska plaćanja) što je bitno i za javne finansije u općoj strategiji. Slično, zelene mjere u trgovini ne samo da štite okoliš, nego potiču inovacije i otvaraju prilike za finansiranje iz EU fondova za klimu, zaštitu životne sredine i okliša.

Obje strategije dijele zajedničku viziju trgovine kao motora razvoja. Naime, generalna strategija prepoznaje trgovinu kao velikog poslodavca i segment koji može ubrzati rast, dok sektorska strategija to operacionalizira kroz konkretne projekte (Digitalna trgovina, Export Hub, Akademija trgovine itd.). Na takvoj podlozi, može se zaključiti da je usklađenost ciljeva, prioriteta i mjera potpuna jer sektorska strategija razvoja trgovine 2026–2031 praktično je izvedena kao sektorski akcioni plan za ostvarenje relevantnih dijelova generalne Strategije razvoja FBiH 2021–2027. Ovo osigurava da će razvoj trgovine doprinijeti ostvarenju vizije razvijene, konkurentne, održive i evropske FBiH.

Također, sektorska strategija pomoći će u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja definisanih u Okviru, a naročito u oblastima efikasnog, otvorenog, inkluzivnog i odgovornog javnog sektora (SDG 16), zatim u kreiranju povoljnog okruženja za poduzetništvo i inovacije (SDG 9), kod povećanja investicija u infrastrukturu (SDG 9), unapređenju pristupa i kvalitete obrazovanja i obuke (SDG 4), pametnog upravljanja prirodnim resursima i okolišem (SDG 12), doprinosu zelenom rastu i čistoj energiji (SDG 7) i u konačnici dostojanstvenom radu i ekonomskom rastu (SDG 8).

## PRILOG 1: DETALJAN PREGLED MJERA

|                                  |                                                                              |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Veza sa strateškim ciljem</b> | 1. Povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti sektora trgovine u FBiH |
| <b>Prioritet</b>                 | 1.1. Povećanje konkurentnosti i otpornosti sektora trgovine                  |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |                              |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Naziv mjere</b>                                                   | 1.1.1. Jačanje poslovnih kapaciteta i modernizacija trgovinskih subjekata                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                              |                              |
| <b>Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*</b>                 | Mjera Jačanje poslovnih kapaciteta i modernizacija trgovinskih subjekata usmjerena je na sistemsko unapređenje efikasnosti, kvalitete i konkurentnosti trgovinskih poduzeća kroz modernizaciju tehnologije i unapređenje upravljačkih praksi. Mjera obuhvata pružanje subvencija i grantova za nabavku savremene opreme, digitalnih rješenja i inovativnih tehnologija, pri čemu se od korisnika zahtijeva obavezna implementacija transparentnih i digitaliziranih procedura za zaprimanje i rješavanje reklamacija u skladu sa Zakonom o zaštiti potrošača. Poseban fokus stavlja se na jačanje standardizacije i sigurnosti poslovanja kroz podršku uvođenju međunarodno priznatih standarda kvaliteta, kao što su ISO, HACCP i GlobalG.A.P., što doprinosi povećanju povjerenja potrošača i boljem pozicioniranju na tržištu. |                              |                              |
| <b>Strateški projekti</b>                                            | P1 – Program digitalne transformacije trgovine 2026–2031<br>P2 – Quality HUB FBiH (Centar za standarde kvaliteta)<br>P3 – Akademija trgovine FBiH (program stručnih obuka)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                              |                              |
| <b>Indikatori za praćenje rezultata mjere</b>                        | <b>Indikatori</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Polazne vrijednosti**</b> | <b>Ciljne vrijednosti***</b> |
|                                                                      | Udio trgovinskih subjekata koji su investirali u modernizaciju (IT, oprema, logistika) u posljednje tri godine (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ~30%                         | ≥50                          |
|                                                                      | Rast dodane vrijednosti po zaposlenom u sektoru trgovine (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4%                           | ≥8% godišnje                 |
|                                                                      | Prosječan prihod po trgovinskom subjektu (KM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ~1 milion KM                 | ≥1,5 miliona KM              |
| <b>Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta</b>        | Mjera direktno doprinosi povećanju konkurentnosti i otpornosti trgovinskog sektora kroz: <ul style="list-style-type: none"> <li>• povećanje produktivnosti i efikasnosti poslovanja,</li> <li>• ubrzanje digitalne transformacije sektora,</li> <li>• smanjenje troškova i poboljšanje upravljanja zalihama i lancima snabdijevanja,</li> <li>• povećanje kvaliteta usluga i sigurnosti proizvoda,</li> <li>• profesionalizaciju upravljanja u mikro i malim preduzećima,</li> <li>• veću otpornost na tržišne šokove i tehnološke promjene.</li> </ul> Rezultat je jačanje ukupnog doprinosa trgovine BDP-u i modernizacija sektora u skladu s EU praksama                                                                                                                                                                       |                              |                              |
| <b>Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja</b> | Iznos: 4.000.000 KM (period 2026-2031)<br>Izvor: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budžet FBiH – Ministarstvo trgovine</li> <li>- EU fondovi</li> <li>- Donatorski programi (GIZ, EBRD, USAID, UNDP)</li> <li>- Učešće privatnog sektora kroz kofinansiranje opreme i obuka</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              |                              |
| <b>Period implementacije mjere</b>                                   | 2026-2031                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                              |                              |
| <b>Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere</b>    | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |                              |
| <b>Nosioci mjere</b>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• FMT</li> </ul> Potrebno ostvariti saradnju sa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonalna ministarstva i institucije nadležna za oblast trgovine</li> <li>• Privredne komore FBiH i kantona</li> <li>• Razvojna agencija FBiH</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                              |                              |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trgovinska udruženja</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ciljne grupe</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mikro, mala i srednja preduzeća u trgovinskom sektoru</li> <li>• menadžeri i zaposlenici u trgovini</li> <li>• dobavljači i proizvođači povezani s trgovačkim lancima</li> <li>• potrošači (indirektni korisnici putem poboljšanog kvaliteta usluga)</li> </ul> |

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                              |                              |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Veza sa strateškim ciljem</b>                     | 1. Povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti sektora trgovine u FBiH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |                              |
| <b>Prioritet</b>                                     | 1.1. Povećanje konkurentnosti i otpornosti sektora trgovine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |                              |
| <b>Naziv mjere</b>                                   | 1.1.2. Povećanje udjela domaćih proizvoda u trgovinskim lancima                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                              |                              |
| <b>Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*</b> | <p>Mjera Povećanje udjela domaćih proizvoda u trgovinskim lancima fokusira se na stvaranje povoljnijeg tržišnog okruženja za domaće proizvođače kroz unapređenje njihove vidljivosti, dostupnosti i konkurentnosti u maloprodaji. Ključni element mjere je uvođenje programa “polica domaćih proizvoda” u trgovinama, uz obaveznu usklađenost sa Zakonom o zaštiti potrošača kroz strogu kontrolu ispravnosti deklaracija i sankcionisanje lažnog predstavljanja porijekla proizvoda. Mjera podrazumijeva jačanje vertikalne saradnje između proizvođača, otkupljivača i trgovaca kroz ugovorne modele koji osiguravaju stabilnost snabdijevanja, duže planiranje i fer tržišne uslove za domaće brendove.</p> <p>Istovremeno, predviđene su javne kampanje za promociju domaćih proizvoda i certificiranog porijekla, kao i razvoj regionalnih distributivnih centara i skladišnih kapaciteta koji će smanjiti logističke troškove i povećati dostupnost domaće robe na policama. Poseban naglasak stavlja se na promociju brenda “Made in BiH” te korištenje jedinstvenog vizualnog identiteta domaćih proizvoda kroz žigove poput „Ja BiH naše“ i „BH quality“, što potrošačima olakšava prepoznavanje kvalitetnih lokalnih proizvoda. Dodatno, mjera uključuje razvoj digitalnih promotivnih kampanja u saradnji s regionalnim partnerima, čime se podiže vidljivost domaćih brendova i jača njihovo prisustvo na modernim tržištima.</p> <p>Radi operativne implementacije mjere predviđa se provođenje sljedećih aktivnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uspostavljanje standardizovane oznake i vizualnog identiteta „Domaća polica – proizvedeno u BiH“, uz definisane kriterije porijekla i način označavanja proizvoda u trgovinskim objektima;</li> <li>• razvoj digitalnog sistema informisanja potrošača putem QR kodova i online platforme koja omogućava pristup informacijama o porijeklu proizvoda, proizvođaču, certifikatima kvaliteta i lancu snabdijevanja;</li> <li>• zaključivanje dobrovoljnih sporazuma s trgovačkim lancima radi povećanja zastupljenosti domaćih proizvoda i njihove vidljivosti na policama, uz zajedničke promotivne aktivnosti;</li> <li>• podršku proizvođačima za prilagođavanje standardima kvaliteta, pakovanja i logistike potrebne za ulazak u moderne trgovačke lance;</li> <li>• razvoj sistema monitoringa zastupljenosti domaćih proizvoda kroz saradnju sa trgovinskim lancima i nadležnim institucijama.</li> </ul> <p>Ovim skupom aktivnosti osigurava se veća zastupljenost domaćih proizvoda u trgovinskim lancima, jača se lokalna ekonomija i unapređuje konkurentnost domaće privrede. Ova mjera, između ostalog, uključuje jačanje povezanosti sektora trgovine sa domaćem prerađivačkom industrijom i turizmom, s ciljem povećanja zasupljenosti domaćih proizvoda i stvaranja kraćih i otpornijih lanaca snabdijevanja</p> |                              |                              |
| <b>Strateški projekti</b>                            | P4 – Program „Polica domaćih proizvoda“ u trgovinskim lancima<br>P5 – Made in BiH – Platforma za domaće brendove i certificirane proizvode<br>P6 – Razvoj regionalnih distributivnih centara za domaće proizvode                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                              |                              |
| <b>Indikatori za praćenje rezultata mjere</b>        | <b>Indikatori</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Polazne vrijednosti**</b> | <b>Ciljne vrijednosti***</b> |
|                                                      | Vrijednost prodaje domaćih proizvoda u maloprodajnim lancima (KM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2-2,5 mlrd KM                | ≥3,8 mlrd KM                 |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |         |      |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|
|                                                                      | Udio domaćih proizvoda u ukupnom asortimanu velikih trgovačkih lanaca (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ~30–35% | ≥45% |
| <b>Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta</b>        | <p>Mjera direktno doprinosi povećanju konkurentnosti domaće privrede kroz jačanje tržišnog prisustva i prepoznatljivosti domaćih proizvoda, povećanje prodaje i stabilizaciju distribucijskih kanala. Povećava se učešće lokalnih proizvođača u modernim trgovačkim lancima, smanjuje uvozna ovisnost i stimulise razvoj lokalnih dobavljačkih mreža. Jačanje brenda „Made in BiH“ i poboljšanje logističke infrastrukture doprinosi stvaranju održivog ekosistema koji podržava rast domaće proizvodnje, unapređenje kvaliteta i jače povezivanje poljoprivredno-prehrambenog i trgovinskog sektora. Mjera ima multiplikativni efekat na lokalnu ekonomiju kroz povećanje zaposlenosti, višu dodanu vrijednost i jačanje otpornosti domaćih proizvođača na konkurenciju.</p> <p>Mjera se provodi na nediskriminatoran način, bez uvođenja kvota ili ograničenja uvoza. Fokus je na transparentnosti i informisanju potrošača te standardizovanom označavanju i prezentaciji domaćih proizvoda kroz dobrovoljne sporazume s trgovačkim lancima (‘Domaća polica’). Ovim pristupom se izbjegavaju mjere koje bi se mogle tumačiti kao kvantitativna ograničenja ili mjere istog učinka u regionalnoj i EU trgovini.</p> |         |      |
| <b>Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja</b> | <p>Iznos: 8.000.000 KM (2026–2031)</p> <p>Izvor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budžet FBiH – Ministarstvo trgovine</li> <li>• Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva FBiH</li> <li>• EU fondovi</li> <li>• Razvojni partneri</li> <li>• Učešće trgovačkih lanaca (co-branding i police domaćih proizvoda)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |         |      |
| <b>Period implementacije mjere</b>                                   | 2026-2031                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |         |      |
| <b>Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere</b>    | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |         |      |
| <b>Nosioci mjere</b>                                                 | <p>Nosioci mjere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FMT</li> </ul> <p>Potrebno ostvariti saradnju sa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonalna ministarstva i institucije nadležna za oblast trgovine</li> <li>• Privredne komore (FBiH, kantonalne)</li> <li>• Trgovinski lanci</li> <li>• Udruženja proizvođača i poljoprivrednih zadruga</li> <li>• Agencija za sigurnost hrane (u dijelu označavanja)</li> <li>• Razvojna agencija FBiH</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |         |      |
| <b>Ciljne grupe</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• domaći proizvođači hrane, pića, kućanskih i drugih proizvoda</li> <li>• trgovački lanci i maloprodajni objekti</li> <li>• logističke kompanije</li> <li>• potrošači (kao krajnji korisnici)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |         |      |

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                              |                              |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Veza sa strateškim ciljem</b>                              | 1. Povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti sektora trgovine u FBiH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |                              |
| <b>Prioritet</b>                                              | 1.1. Povećanje konkurentnosti i otpornosti sektora trgovine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                              |                              |
| <b>Naziv mjere</b>                                            | 1.1.3. Jačanje institucionalnog i regulatornog okvira                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |                              |
| <b>Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*</b>          | <p>Mjera je usmjerena na unapređenje institucionalnog, zakonodavnog i regulatornog ambijenta u kojem funkcioniše trgovinski sektor, s ciljem povećanja pravne sigurnosti, efikasnosti nadzora, transparentnosti tržišta i zaštite potrošača. Obuhvata reviziju ključnih zakona koji uređuju unutrašnju trgovinu, zaštitu potrošača i elektronsku trgovinu, uz modernizaciju propisa u skladu s EU standardima i zahtjevima savremenog tržišta. Jača se uloga Savjeta za razvoj trgovine kao savjetodavnog i koordinacijskog tijela Ministarstva trgovine, s fokusom na praćenje politika, tržišnih kretanja i izazova koje zahtijevaju multisektorski odgovor. Mjera uključuje edukaciju inspektora, tržišnih nadzornih institucija i službenika koji primjenjuju nove propise, kako bi se osigurala dosljedna, efikasna i jednaka primjena zakona na teritoriji Federacije BiH.</p> <p>Povećava se transparentnost i dostupnost tržišnih informacija kroz razvoj digitalnih alata, javnih baza podataka i transparentnih platformi koje potrošačima i privredi omogućavaju pravovremeni pristup informacijama o cijenama, pritužbama i nadzornim aktivnostima. Mjera obuhvata i izradu preporuka za unapređenje poreskog i carinskog okvira u saradnji s nadležnim institucijama, posebno u dijelu koji može rasteretiti trgovce, olakšati ulazak novih investicija i smanjiti troškove poslovanja. Dodatno, regulatorni okvir se prilagođava potrebama e-trgovine i prekograničnog poslovanja, uključujući smanjenje administrativnih barijera, ubrzanje procedura i unapređenje zaštite potrošača u digitalnom okruženju. Ova mjera osigurava stabilno, predvidivo i transparentno poslovno okruženje koje podržava industrijski rast, inovacije i pravednu tržišnu konkurenciju.</p> |                              |                              |
| <b>Strateški projekti</b>                                     | P7 – Reforma zakonodavstva u trgovini, e-trgovini i zaštiti potrošača (2026–2031)<br>P8 – Platforma „Transparentno tržište FBiH“ (javni podaci o cijenama, pritužbama i nadzoru)<br>P9 – Program jačanja inspeksijskih i regulatornih kapaciteta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                              |                              |
| <b>Indikatori za praćenje rezultata mjere</b>                 | <b>Indikatori</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Polazne vrijednosti**</b> | <b>Ciljne vrijednosti***</b> |
|                                                               | Broj izmijenjenih ili unaprijeđenih propisa relevantnih za sektor trgovine, potrošače i e-trgovinu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | -                            | ≥5                           |
|                                                               | Broj provedenih konsultacija s privredom u procesu izrade i implementacije propisa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | -                            | ≥10                          |
|                                                               | Uspostavljena i funkcionalna digitalna platforma za transparentnost tržišta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | -                            | DA                           |
|                                                               | Broj realizovanih edukativnih programa za tržišne inspektore i relevantne službenike (broj)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | —                            | ≥10                          |
|                                                               | Broj kantona obuhvaćenih programima edukacije (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | —                            | 100%                         |
| <b>Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta</b> | Mjera direktno doprinosi stvaranju uređenog i predvidivog poslovnog okruženja, što je temelj za povećanje konkurentnosti trgovinskog sektora. Reforma zakonodavstva i jačanje regulatornih institucija osigurava bolju zaštitu potrošača, veću pravnu sigurnost za privredne subjekte i smanjenje administrativnih barijera, što podstiče investicije, inovacije i otvaranje novih poslovnih modela. Transparentnost tržišnih informacija povećava povjerenje potrošača i doprinosi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |                              |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | suzbijanju nepravednih praksi. Unapređenje kapaciteta inspekcijskih organa osigurava dosljednu primjenu propisa na cijelom teritoriju FBiH, čime se jača pravedna konkurencija i smanjuje siva ekonomija. Mjera ima multiplikativne efekte jer omogućava digitalnu, organizacijsku i pravnu modernizaciju sektora trgovine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja</b> | Iznos: 2.000.000 (2026–2031)<br>Izvor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budžet FBiH – Federalno ministarstvo trgovine</li> <li>• EU fondovi</li> <li>• Donatorski programi</li> <li>• Interna sredstva institucija uključenih u reforme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Period implementacije mjere</b>                                   | 2026-2031                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere</b>    | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Nosioci mjere</b>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• FMT</li> </ul> <p>Potrebno ostvariti saradnju sa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonalna ministarstva i institucije nadležna za oblast trgovine</li> <li>• Federalna uprava za inspekcijske poslove</li> <li>• Kantonalne inspekcijske službe</li> <li>• Ministarstvo finansija FBiH i UIO (u dijelu carina i fiskalnih procedura)</li> <li>• Finansijsko-informatička agencija (FIA) i Federalni zavod za statistiku (FZZS)</li> <li>• Agencija za nadzor tržišta BiH</li> <li>• Agencija za zaštitu potrošača BiH</li> <li>• Savjet za razvoj trgovine FBiH</li> </ul> |
| <b>Ciljne grupe</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• trgovci i investitori</li> <li>• potrošači</li> <li>• inspekcijske službe i regulatorna tijela</li> <li>• institucije uključene u prekogranično poslovanje</li> <li>• e-trgovci i logističke kompanije</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                              |                              |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Veza sa strateškim ciljem</b>                                     | 1. Povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti sektora trgovine u FBiH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |                              |
| <b>Prioritet</b>                                                     | 1.1. Povećanje konkurentnosti i otpornosti sektora trgovine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |                              |
| <b>Naziv mjere</b>                                                   | 1.1.4. Jačanje sistema zaštite potrošača i transparentnosti tržišta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                              |                              |
| <b>Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*</b>                 | <p>Mjera je usmjerena na izgradnju snažnog, efikasnog i transparentnog sistema zaštite potrošača u Federaciji BiH, kroz unapređenje provođenja zakonskih odredbi, jačanje inspekcijskog nadzora i povećanje dostupnosti informacija potrošačima. Obuhvata razvoj savremenih digitalnih platformi za savjetovanje potrošača, zaprimanje i praćenje pritužbi, uključujući javnu bazu statistike pritužbi po trgovcu i sektoru, standardizirane obrasce reklamacija i obavezno praćenje zakonskih rokova u elektronskom obliku. Mjera predviđa i uvođenje kaznenih mehanizama za trgovce koji prekorače zakonske rokove za rješavanje pritužbi, što jača dosljednost primjene Zakona o zaštiti potrošača.</p> <p>Kroz edukaciju trgovaca, potrošača i relevantnih subjekata, povećava se razumijevanje prava i obaveza u tržišnom procesu, čime se smanjuje broj sporova, jača poslovna kultura i podiže nivo usluga u trgovinskom sektoru. Dodatno, uvodi se obaveza da programi obrazovanja i obuke radnika u trgovini uključuju module o Zakonu o zaštiti potrošača, čime se osigurava visoka profesionalnost i bolja komunikacija između trgovaca i potrošača. Mjera doprinosi izgradnji transparentnog i fer tržišta, jačanju povjerenja potrošača i osiguravanju kvalitetnijih usluga.</p> |                              |                              |
| <b>Strateški projekti</b>                                            | <p>P10 – Digitalna platforma „E-potrošač FBiH“ (pritužbe, savjeti, statistike)</p> <p>P11 – Program standardizacije i praćenja rokova reklamacija (e-complaints tracking)</p> <p>P12 – Obavezni edukacijski modul o zaštiti potrošača za radnike u trgovini</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                              |                              |
| <b>Indikatori za praćenje rezultata mjere</b>                        | <b>Indikatori</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Polazne vrijednosti**</b> | <b>Ciljne vrijednosti***</b> |
|                                                                      | Broj zaprimljenih i riješenih prigovora potrošača (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ~60–65%                      | ≥90                          |
|                                                                      | Prosječno vrijeme rješavanja prigovora (dani)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ~20–30                       | ≤15                          |
|                                                                      | Udio trgovaca koji javno objavljuju cijene i osnovne informacije o proizvodima (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ~50–55%                      | ≥85                          |
| <b>Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta</b>        | <p>Mjera doprinosi stvaranju fer i transparentnog tržišta, čime se jača konkurentnost i povjerenje potrošača u trgovački sektor. Dosljedna primjena zakonskih obaveza, efikasan nadzor i digitalizacija procesa reklamacija smanjuju prostor za nelojalnu konkurenciju, povećavaju kvalitet usluga i štite potrošače. Povećana transparentnost tržišnih informacija pomaže potrošačima da donose informirane odluke, dok trgovci imaju koristi od jasnije regulative i standardizovanih procedura. Jačanje kapaciteta zaposlenih u trgovini i inspekcijskih tijela doprinosi dosljednijem provođenju propisa i smanjenju broja sporova, što dugoročno povećava efikasnost tržišta i jača poslovno okruženje.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                              |                              |
| <b>Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja</b> | <p>Iznos: 2.000.000 (2026–2031)</p> <p>Izvor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Budžet FBiH – Ministarstvo trgovine</li> <li>EU fondovi:</li> <li>Donatorski programi</li> <li>Partnerstvo s trgovačkim lancima (implementacija standardiziranih sistema reklamacija)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              |                              |
| <b>Period implementacije mjere</b>                                   | 2026-2031                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              |                              |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere</b> | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Nosioci mjere</b>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• FMT</li> </ul> <p>Potrebno ostvariti saradnju sa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonalna ministarstva i institucije nadležna za oblast trgovine</li> <li>• Agencija za nadzor tržišta BiH</li> <li>• Federalna uprava za inspekcijske poslove</li> <li>• Kantonalne inspekcije</li> <li>• Trgovački lanci i maloprodaje</li> <li>• Obrazovne institucije i centri za obuke</li> </ul> |
| <b>Ciljne grupe</b>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• potrošači u FBiH</li> <li>• trgovci (veliki, srednji i mali)</li> <li>• zaposlenici u trgovini</li> <li>• inspekcijske i regulatorne institucije</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |                              |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Veza sa strateškim ciljem</b>                                     | 1. Povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti sektora trgovine u FBiH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              |                              |
| <b>Prioritet</b>                                                     | 1.1. Povećanje konkurentnosti i otpornosti sektora trgovine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |                              |
| <b>Naziv mjere</b>                                                   | 1.1.5. Razvoj ljudskih resursa i tržišta rada u trgovini                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                              |                              |
| <b>Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*</b>                 | <p>Mjera je usmjerena na unapređenje kompetencija radne snage u trgovinskom sektoru i jačanje njegovog kapaciteta da privuče, zadrži i razvija kvalifikovane radnike u ubrzano promjenjivom tržišnom okruženju. Obuhvata podršku uvođenju dualnog obrazovanja u saradnji sa srednjim školama, fakultetima i poslodavcima, čime se omogućava usklađivanje obrazovnih programa s potrebama tržišta rada i stvaranje sistema mentorskih obuka unutar trgovačkih kompanija. Mjera obuhvata i uspostavljanje vaučerskog sistema za obuke, prekvalifikacije i usavršavanja zaposlenih i nezaposlenih osoba, omogućavajući brzu i pristupačnu nadogradnju vještina potrebnih za savremeno trgovinsko poslovanje, uključujući digitalne i komunikacijske kompetencije.</p> <p>Dodatno, mjera uključuje razvoj programa za zadržavanje kvalifikovane radne snage kroz unapređenje radnih uslova, motivacijskih mehanizama, mogućnosti napredovanja i profesionalnog razvoja. Fokus je na smanjenju fluktuacije radnika, podizanju kvalitete usluge i unapređenju produktivnosti kompanija. Jačanjem ljudskih resursa, trgovinski sektor postaje otporniji, atraktivniji i bolje pripremljen za tehnološke promjene i promjene u potrošačkim navikama.</p> |                              |                              |
| <b>Strateški projekti</b>                                            | P13 – Program dualnog obrazovanja za trgovinu (škola–kompanija–mentor)<br>P14 – Trening vaučeri FBiH za radnike i nezaposlene (digitalne i stručne vještine)<br>P15 – Program zadržavanja kvalifikovane radne snage u trgovini („Ostani i napreduj“)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |                              |
| <b>Indikatori za praćenje rezultata mjere</b>                        | <b>Indikatori</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Polazne vrijednosti**</b> | <b>Ciljne vrijednosti***</b> |
|                                                                      | Broj zaposlenih u sektoru trgovine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ~100.000                     | ~130.000                     |
|                                                                      | Udio zaposlenih koji su prošli stručno osposobljavanje ili obuke (%) <sup>178</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Studija početnog stanja      | ≥50%                         |
|                                                                      | Broj certificiranih programa stručnih obuka u trgovini                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 0                            | ≥8                           |
|                                                                      | Stopa fluktuacije radne snage u sektoru (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ~25–30%                      | ≤18%                         |
| <b>Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta</b>        | Mjera doprinosi podizanju konkurentnosti trgovinskog sektora kroz izgradnju kvalifikovane, stabilne i motivisane radne snage. Uvođenjem dualnog obrazovanja smanjuje se jaz između obrazovnog sistema i potreba tržišta rada. Vaučerski sistem omogućava brzu nadogradnju vještina, što povećava zapošljivost i produktivnost radnika. Programi zadržavanja radne snage smanjuju fluktuaciju i troškove obuke novih zaposlenih, te doprinose stabilnijem poslovnom okruženju. Kombinovano, ove aktivnosti povećavaju kvalitet usluga, jačaju inovativnost, unapređuju radne uslove i doprinose ukupnoj otpornosti trgovinskog sektora.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                              |                              |
| <b>Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja</b> | Iznos: 5.000.000 (2026–2031)<br>Izvor: <ul style="list-style-type: none"> <li>Budžet FBiH – Ministarstvo trgovine</li> <li>Ministarstvo obrazovanja FBiH i kantona</li> <li>Zavod za zapošljavanje</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |                              |

<sup>178</sup> Godišnje izvještavanje svih korisnika grantova/obuka i uzorak većih lanaca.

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• EU fondovi</li> <li>• Donatorski programi (ILO, GIZ, UNDP)</li> <li>• Učešće poslodavaca (mentorski programi)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Period implementacije mjere</b>                                | 2026-2031                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere</b> | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Nosioci mjere</b>                                              | <p>FMT</p> <p>Potrebno ostvariti saradnju sa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministarstva obrazovanja FBiH i kantona</li> <li>• Kantonalna ministarstva i institucije nadležna za oblast trgovine</li> <li>• Zavod za zapošljavanje FBiH</li> <li>• Srednje škole, visokoškolske ustanove</li> <li>• Privredne komore i udruženja poslodavaca</li> <li>• Trgovačke kompanije</li> </ul> |
| <b>Ciljne grupe</b>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• učenici i studenti</li> <li>• nezaposlene osobe</li> <li>• radnici u trgovini</li> <li>• trgovačke kompanije i menadžment</li> <li>• obrazovne institucije</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                            |                              |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Veza sa strateškim ciljem</b>                              | 1. Povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti sektora trgovine u FBiH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                            |                              |
| <b>Prioritet</b>                                              | 1.1. Povećanje konkurentnosti i otpornosti sektora trgovine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                            |                              |
| <b>Naziv mjere</b>                                            | 1.1.6. Razvoj slobodnih zona i privlačenje stranih ulaganja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                            |                              |
| <b>Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*</b>          | <p>Mjera se fokusira na jačanje uloge slobodnih zona kao pokretača izvoza, industrijskog rasta i privlačenja stranih ulaganja kroz unapređenje zakonodavnog okvira, institucionalnih mehanizama i infrastrukturnih kapaciteta. Obuhvata sveobuhvatnu analizu postojećeg stanja i modela funkcionisanja slobodnih zona u FBiH, uključujući procjenu njihove efikasnosti, strukture ulaganja, izvoznih performansi i povezanosti s lokalnim dobavljačima. Na osnovu nalaza, predviđena je revizija Zakona o slobodnim zonama Federacije BiH, kao i donošenje odgovarajućih izmjena u skladu s nadležnostima Federalnog ministarstva trgovine, kako bi se osigurao moderniji, fleksibilniji i investitorima privlačniji regulatorni okvir.</p> <p>Mjera obuhvata i sistematsku promociju investicionih potencijala slobodnih zona među domaćim i stranim investitorima, uz razvoj alata i programa koji olakšavaju pristup informacijama i administrativnim procedurama. Povezivanje slobodnih zona sa lancima trgovine, logistike i izvoza ima za cilj povećanje njihove integracije u domaće i regionalne tržišne mreže te stvaranje preduslova za povećanje domaće dodane vrijednosti. Uključivanje FMT-a u izradu ili ažuriranje Strategije za strana ulaganja FBiH omogućava horizontalno usklađivanje politika i eventualne izmjene Zakona o stranim ulaganjima, što dodatno jača institucionalni okvir. Mjera uključuje i obvezne kontrole kvaliteta i transparentnosti porijekla proizvoda iz slobodnih zona te jačanje sanitarnog, tržišnog i tehničkog nadzora. Unapređenje rada Savjeta za strane investitore FBiH doprinosi stvaranju povoljnijeg poslovnog ambijenta i jačanju povjerenja investitora.</p> |                                            |                              |
| <b>Strateški projekti</b>                                     | <p>P16 - Reforma i modernizacija zakonskog okvira za slobodne zone (2026–2031)</p> <p>P17 – Investiciona platforma „Free Zones BiH“ (promocija i informacijski portal)</p> <p>P18 – Program jačanja nadzora kvaliteta i sigurnosti u slobodnim zonama</p> <p>P19 – Master plan razvoja novih slobodnih zona (Bihać, Livno, Gradiška – saradnja FBiH/RS)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                            |                              |
| <b>Indikatori za praćenje rezultata mjere</b>                 | <b>Indikatori</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Polazne vrijednosti**</b>               | <b>Ciljne vrijednosti***</b> |
|                                                               | Broj aktivnih slobodnih zona sa trgovinskim aktivnostima                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 4                                          | ≥6                           |
|                                                               | Vrijednost stranih direktnih ulaganja u sektor trgovine (KM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ~300–400 mil. KM                           | ≥700 mil. KM                 |
|                                                               | Broj novih trgovinskih subjekata s inostranim kapitalom <sup>179</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 0-1 (potvrda kroz studiju početnog stanja) | ≥8                           |
| <b>Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta</b> | Mjera doprinosi jačanju konkurentnosti trgovinskog i industrijskog sektora kroz veću integraciju domaćih preduzeća u međunarodne lance vrijednosti, povećanje izvoza i privlačenje investicija. Modernizacijom zakonskog okvira stvaraju se predvidivi, transparentni i investitorima prijateljski uslovi poslovanja. Povezivanjem slobodnih zona s trgovinom i logistikom jača se domaća ponuda i                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                            |                              |

<sup>179</sup> Mjeriti kroz godišnji izvod iz registra privrednih subjekata uz korištenje klasifikacija po djelatnosti (G) i vlasništvu (strano učešće). Indikator se verifikuje kroz registre investicija i kompanija.

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | povećava domaća dodana vrijednost, čime se smanjuje uvozna ovisnost. Unapređenje nadzornih mehanizama poboljšava sigurnost proizvoda i reputaciju slobodnih zona na međunarodnom tržištu. Kroz jačanje Savjeta za strane investitore i promociju investicionih potencijala, povećava se interes domaćih i stranih kompanija za ulaganje, što doprinosi rastu zaposlenosti, tehnološkom napretku i dugoročnoj otpornosti privrede.                                                                                                                                                           |
| <b>Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja</b> | Iznos: 4.000.000 KM (2026-2031)<br>Izvor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budžet FBiH – Federalno ministarstvo trgovine</li> <li>• Investicioni fondovi i javno-privatna partnerstva</li> <li>• EU fondovi</li> <li>• UIO, Agencija za unapređenje stranih investicija (FIPA) – tehnička podrška</li> <li>• Donatori (EBRD, EIB, GIZ, UNIDO)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Period implementacije mjere</b>                                   | 2026-2031                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere</b>    | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Nosioci mjere</b>                                                 | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)<br><br>Potrebno ostvariti saradnju sa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonalna ministarstva i institucije nadležna za oblast trgovine</li> <li>• Uprava za indirektno oporezivanje (UIO)</li> <li>• FIPA – Agencija za unapređenje stranih investicija</li> <li>• Slobodne zone (Visoko, Vogošća, Hercegovina, Holc Lukavac)</li> <li>• Ministarstvo finansija FBiH (u dijelu carina i poreskog okvira)</li> <li>• Savjet za strane investitore FBiH</li> <li>• Jedinice lokalne samouprave (Bihać, Livno, Mostar, Lukavac...)</li> </ul> |
| <b>Ciljne grupe</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• strani i domaći investitori</li> <li>• operateri slobodnih zona</li> <li>• izvozno orijentisana preduzeća</li> <li>• logističke i trgovinske kompanije</li> <li>• lokalni dobavljači i MSP sektor</li> <li>• krajnje tržište (posredno kroz sigurnije i konkurentnije proizvode)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                              |                              |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Veza sa strateškim ciljem</b>                     | 1. Povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti sektora trgovine u FBiH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                              |                              |
| <b>Prioritet</b>                                     | 1.2. Digitalna, zelena i izvozno orijentisana transformacija trgovine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |                              |
| <b>Naziv mjere</b>                                   | 1.2.1. Digitalna transformacija i razvoj e-trgovine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |                              |
| <b>Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*</b> | <p>Mjera je usmjerena na ubrzanu digitalnu transformaciju trgovinskog sektora i razvoj snažnog, sigurnog i transparentnog ekosistema e-trgovine u Federaciji BiH, što, između ostalog, podrazumijeva faznu digitalni transformaciju sektora trgovine, uz adekvatnu tehničku, savjetovadnu i edukativnu podršku malim i srednjim trgovcima. Obuhvata finansijske poticaje za digitalizaciju poslovnih procesa, uključujući nabavku digitalnih alata, softverskih rješenja i opreme koji omogućavaju efikasnije upravljanje zalihama, fiskalizaciju, plaćanja i operativne procese. Kroz edukativne kampanje i osposobljavanje trgovaca podiže se svijest o sigurnim online praksama, zaštiti potrošača i prednostima digitalnog poslovanja.</p> <p>Mjera uključuje unapređenje infrastrukture za bezgotovinsko plaćanje i implementaciju modernih rješenja baziranih na IPS sistemu, poput QR plaćanja, mobilnih novčanika i subvencioniranih POS uređaja, s posebnim naglaskom na mikro i male trgovce. Digitalni alati poput „e-potrošač“ platforme, potrošačkih info-panela na e-shopovima, digitalnog registra vjerodostojnih trgovaca i sistemi automatskog praćenja zakonskih rokova povrata povećavaju transparentnost i sigurnost online tržišta.</p> <p>Razvoj jedinstvene državne e-commerce data platforme omogućava centralizovano prikupljanje i analizu ključnih podataka o online prometu, transakcijama, logističkim tokovima i platnim metodama. Mjera posebno naglašava prilagođavanje regulatornog okvira e-commerce standardima EU te razvoj praktičnih modula digitalne spremnosti za mikro i male trgovce, čime se osigurava da digitalna transformacija bude dostupna svim tržišnim učesnicima, a ne samo velikim sistemima.</p> |                              |                              |
| <b>Strateški projekti</b>                            | <p>P20 – Program digitalne transformacije trgovine</p> <p>P21 – Jedinstvena državna e-commerce data platforma</p> <p>P22 – Infrastruktura za bezgotovinsko plaćanje i IPS-QR sistem</p> <p>P23 – Platforma „E-potrošač“ i digitalna transparentnost tržišta</p> <p>P24 – Program digitalne spremnosti mikro i malih trgovaca</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                              |                              |
| <b>Indikatori za praćenje rezultata mjere</b>        | <b>Indikatori</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Polazne vrijednosti**</b> | <b>Ciljne vrijednosti***</b> |
|                                                      | Udio trgovaca koji koriste e-trgovinu (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ~15%                         | ≥35%                         |
|                                                      | Udio trgovaca koji koriste napredne digitalne alate (ERP, CRM, digitalna plaćanja) (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ~20%                         | ≥50%                         |
|                                                      | Vrijednost online prodaje u ukupnom prometu trgovine (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ~4-5%                        | ≥12%                         |
|                                                      | Broj MSP trgovaca uključenih u programe digitalizacije                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 0 <sup>180</sup>             | ≥1.000                       |

<sup>180</sup> Prije pokretanja grant/vaučer sheme 2026

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta</b>        | Mjera doprinosi ubrzanju digitalne transformacije trgovine, smanjenju operativnih troškova i povećanju efikasnosti poslovanja trgovaca. Povećanje udjela bezgotovinskih plaćanja i digitalizacija fiskalizacije smanjuju sivu ekonomiju, povećavaju transparentnost transakcija i jačaju fiskalnu disciplinu. Razvoj e-commerce tržišta otvara nove prodajne kanale i povećava izvoznu dostupnost domaćih proizvoda. Digitalni alati za potrošače jačaju povjerenje u online kupovinu i sigurnost transakcija, dok centralizovana e-commerce data platforma omogućava bolje strateško planiranje i donošenje politika zasnovanih na podacima. Kroz podršku mikro i malim trgovcima osigurava se inkluzivan, održiv i konkurentan razvoj digitalne ekonomije u FBiH. |
| <b>Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja</b> | Iznos: 10.000.000 KM (2026–2031)<br>Izvor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budžet FBiH – Ministarstvo trgovine</li> <li>• EU fondovi</li> <li>• Donatori</li> <li>• Bankarski sektor</li> <li>• Trgovci (kofinansiranje digitalnih rješenja)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Period implementacije mjere</b>                                   | 2026-2031                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere</b>    | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Nosioci mjere</b>                                                 | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)<br><br>Potrebno ostvariti saradnju sa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonalna ministarstva i institucije nadležna za oblast trgovine</li> <li>• Bankarski sektor i platne institucije</li> <li>• Trgovačke komore i asocijacije e-commerce sektora</li> <li>• Agencija za nadzor tržišta BiH</li> <li>• IT sektor i pružaoci digitalnih rješenja</li> <li>• Logističke i kurirske kompanije</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Ciljne grupe</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mikro, mali, srednji i veliki trgovci</li> <li>• e-commerce platforme i online trgovci</li> <li>• potrošači (direktan korisnik kroz sigurnost i transparentnost)</li> <li>• bankarski i fintech sektor</li> <li>• logističke kompanije</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                              |                              |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Veza sa strateškim ciljem</b>                                     | 1. Povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti sektora trgovine u FBiH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                              |                              |
| <b>Prioritet</b>                                                     | 1.2. Digitalna, zelena i izvozno orijentisana transformacija trgovine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                              |                              |
| <b>Naziv mjere</b>                                                   | 1.2.2. Modernizacija logistike i prekogranične trgovine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |                              |
| <b>Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*</b>                 | <p>Mjera je usmjerena na unapređenje logističke infrastrukture i procedura koje povezuju trgovinu, e-commerce i prekogranična tržišta, s ciljem smanjenja troškova dostave, ubrzanja isporuke i jačanja pouzdanosti logističkih usluga u Federaciji BiH. Fokus je na regulaciji i razvoju last-mile delivery rješenja, uključujući paketomate, PUDO (Pick Up Drop Off) lokacije i pojednostavljene procedure za pošiljke male vrijednosti, što je ključno za brz i troškovno efikasan e-commerce ekosistem. Mjera uključuje i digitalizaciju carinskih i poštanskih procedura kroz model „One-Stop eCustoms“, koji omogućava jedinstvenu elektronsku razmjenu podataka između kurirskih službi, pošte, carine i drugih nadležnih institucija, uklanjajući jednu od najvećih prepreka prekograničnom poslovanju.</p> <p>Poseban naglasak stavljen je na razvoj sistema za praćenje pošiljki u realnom vremenu i certificiranje pouzdanih kurirskih usluga, što prema istraživanjima e-commerce tržišta predstavlja glavni pokretač kupovine putem interneta. Mjera također uključuje standardizaciju procesa povrata robe kroz uspostavljanje jedinstvenog digitalnog obrasca i propisivanje rokova za povrat sredstava, čime se povećava transparentnost i zaštita potrošača. Sve aktivnosti doprinose stvaranju efikasnog, konkurentnog i modernog logističkog sistema koji podržava rast domaće trgovine i integraciju FBiH u regionalne i globalne lance vrijednosti.</p> |                              |                              |
| <b>Strateški projekti</b>                                            | <p>P25 – Nacionalna last-mile logistička mreža (paketomati i PUDO infrastruktura)</p> <p>P26 – „One-Stop eCustoms“ – digitalni carinski i poštanski sistem</p> <p>P27 – Praćenje u stvarnom vremenu i certifikacija pouzdanih kurirskih usluga</p> <p>P28 – Standardizirani digitalni sistem povrata u e-trgovini (e&gt;Returns FBiH)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |                              |
| <b>Indikatori za praćenje rezultata mjere</b>                        | <b>Indikatori</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Polazne vrijednosti**</b> | <b>Ciljne vrijednosti***</b> |
|                                                                      | Broj trgovinskih subjekata uključenih u moderne logističke sisteme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ~150                         | ≥500                         |
|                                                                      | Prosječno vrijeme carinskih procedura za trgovinsku robu (sati/dani)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1–3 dana                     | ≤1 dan                       |
| <b>Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta</b>        | <p>Mjera direktno povećava konkurentnost trgovine kroz skraćivanje vremena isporuke, snižavanje logističkih troškova i poboljšanje kvaliteta usluge, što su ključni faktori uspjeha u savremenoj trgovini i e-commerce poslovanju. Digitalizacija carinskih i poštanskih procedura omogućava brži promet robe, povećava transparentnost i smanjuje administrativne prepreke za domaće trgovce koji posluju na međunarodnim tržištima. Modernizacija last-mile logistike podržava razvoj lokalnih MSP-ova, smanjuje troškove dostave i poboljšava dostupnost proizvoda u urbanim i ruralnim sredinama. Standardizacija povrata i real-time tracking jačaju povjerenje potrošača i povećavaju učestalost online kupovine. Ovim mjerama Federacija BiH stvara logistički okvir kompatibilan s EU standardima i podržava digitalnu i izvozno orijentisanu transformaciju sektora trgovine.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |                              |
| <b>Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja</b> | <p>Iznos: 32.000.000 KM (2026–2031)</p> <p>Izvor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Budžet FBiH – Ministarstvo trgovine</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                              |                              |

|                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• EU fondovi</li> <li>• Donatori</li> <li>• Kurirske službe i logističke kompanije (kofinansiranje infrastrukture)</li> <li>• Privatni sektor (instalacija paketomata i PUDO tačaka)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Period implementacije mjere</b>                                | 2026-2031                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere</b> | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Nosioci mjere</b>                                              | <p>Federalno ministarstvo trgovine (FMT)</p> <p>Potrebno ostvariti saradnju sa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonalna ministarstva i institucije nadležna za oblast trgovine</li> <li>• Uprava za indirektno oporezivanje (UIO)</li> <li>• JP BH Pošta i privatne kurirske službe</li> <li>• Logističke i transportne kompanije</li> <li>• Asocijacija za e-commerce BiH</li> <li>• IT kompanije (razvoj eCustoms i e&gt;Returns modula)</li> </ul> |
| <b>Ciljne grupe</b>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• e-commerce trgovci</li> <li>• kurirske i logističke kompanije</li> <li>• potrošači (direktno poboljšana usluga)</li> <li>• carinske i poštanske institucije</li> <li>• mikro, mali i srednji trgovci</li> <li>• operateri paketomata i PUDO lokacija</li> </ul>                                                                                                                                                              |

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                               |                              |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Veza sa strateškim ciljem</b>                              | 1. Povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti sektora trgovine u FBiH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                               |                              |
| <b>Prioritet</b>                                              | 1.2. Digitalna, zelena i izvozno orijentisana transformacija trgovine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                               |                              |
| <b>Naziv mjere</b>                                            | 1.2.3. Razvoj održivih i zelenih poslovnih praksi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                               |                              |
| <b>Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*</b>          | <p>Mjera je usmjerena na transformaciju trgovinskog sektora prema održivim, ekološki prihvatljivim i resursno efikasnim poslovnim praksama u skladu s EU politikama zelene tranzicije. Fokus je na smanjenju ekološkog otiska trgovinskih aktivnosti, unapređenju energetske efikasnosti, modernizaciji ambalaže i jačanju svijesti o održivoj potrošnji. Mjera predviđa sufinansiranje prelaska trgovaca na ekološki prihvatljivu ambalažu, opremu i tehnologije, uz razvoj kriterija i certifikata za „zelenе trgovine“ koji promovišu poslovne modele s manjim emisijama i boljom kontrolom uticaja na okoliš.</p> <p>U cilju smanjenja otpada i uvođenja cirkularnih modela poslovanja, mjera podrazumijeva minimalne standarde održive ambalaže, uključujući povratnu, reciklabilnu i smanjenu ambalažu za e-trgovinu, uz faznu primjenu za mikro i male trgovce. Edukativne kampanje o održivoj potrošnji, zelenim proizvodima i cirkularnim praksama povećavaju svijest potrošača i poslovnog sektora o značaju održivosti. Uvođenje energetske audita i mjera energetske efikasnosti u prodajnim objektima doprinosi smanjenju troškova i emisija CO<sub>2</sub>. Mjera uključuje nadzor i sankcionisanje lažnih ekoloških tvrdnji (greenwashing) te uvođenje standardiziranih oznaka za „eko proizvode“ kako bi se osigurala transparentnost, integritet tržišta i zaštita potrošača.</p> |                                               |                              |
| <b>Strateški projekti</b>                                     | <p>P29 – Program „Zelene trgovine BiH“ (certifikacija, standardi, nadzor)</p> <p>P30 – Fond za zelenu ambalažu i cirkularne modele za trgovce</p> <p>P31 – Energetski audit trgovina i program uštede energije 2031</p> <p>P32 – Standardizirana oznaka „Eko proizvod“ i registar zelenih proizvoda</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                               |                              |
| <b>Indikatori za praćenje rezultata mjere</b>                 | <b>Indikatori</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Polazne vrijednosti**</b>                  | <b>Ciljne vrijednosti***</b> |
|                                                               | Udio trgovaca koji primjenjuju zelene prakse (energetska efikasnost, smanjenje otpada) (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ~10–15%                                       | ≥40%                         |
|                                                               | Broj trgovaca sa ekološkim certifikatima ili ESG izvještavanjem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <50<br>(potvrda kroz studiju početnog stanja) | ≥300                         |
|                                                               | Udio ambalaže koja se može reciklirati (%) <sup>181</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Studija početnog stanja                       | ≥65%                         |
| <b>Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta</b> | <p>Mjera ubrzava zelenu transformaciju trgovinskog sektora, smanjuje ekološki otisak, povećava energetske efikasnost i promovira cirkularnu ekonomiju. Unapređenjem ambalažnih rješenja i logistike smanjuje se količina otpada, dok uvođenje standarda i certifikata poboljšava transparentnost i povjerenje potrošača. Edukativne aktivnosti potiču odgovornu potrošnju i jačaju kulturu održivog ponašanja. Energetski auditi i ulaganja u efikasnost doprinose uštedama za poslovne subjekte i smanjenju emisija. Kroz sankcionisanje greenwashinga i</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                               |                              |

<sup>181</sup> Metod mjerenja indikatora provodi se godišnje na uzorku 20 najvećih i 50 srednjih trgovaca po prometu, uz klasifikaciju ambalaže po materijalima (papir/karton, staklo, metal, plastika) i procjenu reciklabilnosti prema važećim standardima i zahtjevima proširene odgovornosti proizvođača. Nosilac prikupljanja podataka: Fondovi/operatori sistema upravljanja ambalažnim otpadom, uz koordinaciju FMT; verifikacija: godišnji izvještaj i revizija uzorka.

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | uvodjenje jasnih oznaka eko proizvoda, mjera jača integritet tržišta. Sve navedeno doprinosi ispunjenju klimatskih ciljeva i povećanju konkurentnosti trgovine kroz održive prakse.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja</b> | Iznos: 8.000.000 KM (2026–2031)<br>Izvor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budžet FBiH – Ministarstvo trgovine</li> <li>• Fond za zaštitu okoliša FBiH</li> <li>• EU fondovi</li> <li>• Donatori</li> <li>• Učešće privatnog sektora (zamjena opreme, ambalaže)</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| <b>Period implementacije mjere</b>                                   | 2026-2031                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere</b>    | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Nosioci mjere</b>                                                 | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)<br><br>Potrebno ostvariti saradnju sa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonalna ministarstva i institucije nadležna za oblast trgovine</li> <li>• Fond za zaštitu okoliša FBiH</li> <li>• Trgovci i trgovački lanci</li> <li>• E-commerce platforme</li> <li>• Agencija za nadzor tržišta BiH</li> <li>• Certifikacijska tijela</li> <li>• Komunalna i logistička preduzeća</li> </ul> |
| <b>Ciljne grupe</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• trgovci (posebno mikro, mali i srednji)</li> <li>• potrošači</li> <li>• logističke i e-commerce kompanije</li> <li>• proizvođači ambalaže</li> <li>• certifikacijska i nadzorna tijela</li> <li>• lokalne zajednice</li> </ul>                                                                                                                                                                 |

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                              |                              |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Veza sa strateškim ciljem</b>                              | 1. Povećanje konkurentnosti, otpornosti i održivosti sektora trgovine u FBiH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                              |                              |
| <b>Prioritet</b>                                              | 1.2. Digitalna, zelena i izvozno orijentisana transformacija trgovine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                              |                              |
| <b>Naziv mjere</b>                                            | 1.2.4. Jačanje regionalne saradnje i izvozne orijentacije                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |                              |
| <b>Opis mjere sa okvirnim područjima djelovanja*</b>          | <p>Mjera je usmjerena na jačanje prisustva domaćih proizvoda na regionalnim i evropskim tržištima kroz unapređenje izvozne spremnosti, jačanje međunarodne saradnje i usklađivanje sa standardima EU i CEFTA tržišta. Obuhvata aktivnosti koje povećavaju vidljivost domaćih brendova, unapređuju logističke i tehničke kapacitete trgovaca i proizvođača, te omogućavaju njihovo aktivnije prisustvo na međunarodnim platformama i događajima. Kreiraju se online B2B platforme za povezivanje proizvođača i trgovaca na regionalnom i međunarodnom nivou, čime se olakšava prodor na nova tržišta i umrežavanje sa partnerima.</p> <p>U cilju jačanja institucionalnih kapaciteta, mjera uključuje implementaciju principa EU Direktive o uslugama i harmonizaciju propisa u oblasti slobode poslovnog nastanjivanja, prekograničnog pružanja usluga i tehničkih zahtjeva za plasman proizvoda. Aktivno učešće Federalnog ministarstva trgovine u inicijativama poput EU4Trade, Reformske agende i CEFTA radnih grupa doprinosi lakšem uklanjanju trgovinskih barijera i unapređenju regionalne saradnje. Mjera dodatno obuhvata harmonizaciju označavanja, standarda kvaliteta i logističkih procedura, sa posebnim fokusom na zahtjeve e-commerce tržišta CEFTA i EU, čime se povećava integritet domaćih proizvoda u međunarodnom okruženju.</p> |                              |                              |
| <b>Strateški projekti</b>                                     | <p>P33 – Online B2B platforma za regionalno umrežavanje domaćih proizvođača i trgovaca („B2B Export Hub“)</p> <p>P34 – Program „Made in BiH – Export Boost“ za ulazak na CEFTA i EU tržišta</p> <p>P35 – CEFTA/EU standardizacija za e-commerce trgovinu (tehnički, logistički i kvalitativni zahtjevi)</p> <p>P36 – Program internacionalizacije i sajamskog nastupa (regionalni i EU sajmovi 2026–2031)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                              |                              |
| <b>Indikatori za praćenje rezultata mjere</b>                 | <b>Indikatori</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Polazne vrijednosti**</b> | <b>Ciljne vrijednosti***</b> |
|                                                               | <b>Izvoz robe kroz trgovinske i distributivne lance (KM)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Procjena 1,0 – 1,3 mlrd KM   | 2,2 mlrd KM                  |
|                                                               | <b>Izvoz trgovinskih i logističkih usluga (KM)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Procjena (350 miliona KM)    | 700 miliona KM               |
|                                                               | Broj trgovinskih subjekata uključenih u regionalne lance snabdijevanja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ~300                         | ≥700                         |
| <b>Razvojni efekat i doprinos mjere ostvarenju prioriteta</b> | <p>Mjera doprinosi jačanju izvozne orijentacije trgovinskog sektora i integraciji FBiH u regionalna i evropska tržišta. Aktivnosti potiču internacionalizaciju domaćih kompanija, povećavaju konkurentnost proizvoda i olakšavaju pristup novim kupcima. Usklađivanje tehničkih, logističkih i regulatornih zahtjeva s EU standardima uklanja prepreke za izvoz i povećava povjerenje međunarodnih partnera. Jačanjem prisustva na regionalnim sajmovima i digitalnim B2B platformama, kompanije ostvaruju nove poslovne prilike. Kroz institucionalno učešće u regionalnim inicijativama smanjuju se trgovinske barijere i poboljšava mobilnost roba i usluga. Ukupan efekat mjere je snažniji izvoz, bolje</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                              |                              |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | pozicioniranje domaćih brendova i veća integracija FBiH u međunarodne lance vrijednosti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Indikativna finansijska konstrukcija sa izvorima finansiranja</b> | <p>Iznos: 5.000.000 KM (2026–2031)</p> <p>Izvor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budžet FBiH – Ministarstvo trgovine</li> <li>• EU fondovi</li> <li>• CEFTA projekti i regionalni fondovi</li> <li>• Donatori</li> <li>• Učešće privrednih subjekata (sajmovi, platforme)</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| <b>Period implementacije mjere</b>                                   | 2026-2031                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Institucija odgovorna za koordinaciju implementacije mjere</b>    | Federalno ministarstvo trgovine (FMT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Nosioci mjere</b>                                                 | <p>Federalno ministarstvo trgovine (FMT)</p> <p>Potrebno ostvariti saradnju sa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonalna ministarstva i institucije nadležna za oblast trgovine</li> <li>• Vanjskotrgovinska komora BiH</li> <li>• CEFTA sekretarijat</li> <li>• EU4Trade i druge regionalne inicijative</li> <li>• Proizvođači i izvoznici</li> <li>• E-commerce platforme</li> <li>• Logističke i transportne kompanije</li> </ul> |
| <b>Ciljne grupe</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• domaći proizvođači i izvoznici</li> <li>• trgovačke kompanije</li> <li>• MSP sektor</li> <li>• e-commerce trgovci</li> <li>• međunarodni partneri i distributeri</li> <li>• potrošači na ciljnim tržištima</li> </ul>                                                                                                                                                                                      |

## PRILOG 2. BUDŽET PO MJERAMA S CAPEX/OPEX I IZVORIMA FINANSIRANJA

| Mjera                                                                                 | Ukupno<br>(KM)    | CAPEX<br>(KM)     | OPEX<br>(KM)      | Budžet<br>FBiH<br>(KM) | EU/IPA/Green<br>Deal (KM) | Privatni<br>sektor<br>(KM) |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|
| 1.1.1 Jačanje poslovnih kapaciteta i modernizacija trgovinskih subjekata              | 4.000.000         | 2.500.000         | 1.500.000         | 500.000                | 1.500.000                 | 2.000.000                  |
| 1.1.2 Povećanje udjela domaćih proizvoda u trgovinskim lancima ("Domaća polica" + QR) | 8.000.000         | 2.000.000         | 6.000.000         | 2.000.000              | 4.000.000                 | 2.000.000                  |
| 1.1.3 Jačanje institucionalnog i regulatornog okvira                                  | 2.000.000         | 400.000           | 1.600.000         | 1.200.000              | 800.000                   | 0                          |
| 1.1.4 Zaštita potrošača i transparentnost tržišta                                     | 2.000.000         | 600.000           | 1.400.000         | 1.200.000              | 800.000                   | 0                          |
| 1.1.5 Razvoj ljudskih resursa i tržišta rada u trgovini                               | 5.000.000         | 500.000           | 4.500.000         | 2.500.000              | 1.500.000                 | 1.000.000                  |
| 1.1.6 Slobodne zone i privlačenje stranih ulaganja                                    | 4.000.000         | 1.000.000         | 3.000.000         | 800.000                | 1.700.000                 | 1.500.000                  |
| 1.2.1 Digitalna transformacija i razvoj e-trgovine                                    | 10.000.000        | 7.000.000         | 3.000.000         | 1.500.000              | 6.000.000                 | 2.500.000                  |
| 1.2.2 Modernizacija logistike i prekogranične trgovine                                | 32.000.000        | 28.000.000        | 4.000.000         | 800.000                | 20.000.000                | 11.200.000                 |
| 1.2.3 Održive i zelene poslovne prakse                                                | 8.000.000         | 6.000.000         | 2.000.000         | 500.000                | 4.700.000                 | 2.800.000                  |
| 1.2.4 Regionalna saradnja i izvozna orijentacija                                      | 5.000.000         | 2.000.000         | 3.000.000         | 1.000.000              | 1.000.000                 | 3.000.000                  |
| <b>UKUPNO</b>                                                                         | <b>80.000.000</b> | <b>50.000.000</b> | <b>30.000.000</b> | <b>12.000.000</b>      | <b>42.000.000</b>         | <b>26.000.000</b>          |